

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Integrovaný systém jakosti

Hana Pešková

Diplomová práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav systémového inženýrství a informatiky
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana PEŠKOVÁ, DiS.**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Regionální a informační management - Regionální management**

Název tématu: **Integrovaný systém jakosti**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika společnosti ALKA HOLDING
Systém managementu jakosti
Environmentální systém a systém bezpečnosti a ochrany zdraví
Integrace systémů a softwarová zabezpečení

Rozsah grafických prací:


Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- [1] ČSN EN ISO 9001: Systémy managementu jakosti - Požadavky. Praha: Český normalizační institut, 2001. 52 s. 2.
- [2] HNÁTEK, Jan, et al. Uplatnění požadavků normy ISO 9001:2000 v praxi. Praha : Český normalizační institut, 2001. 116 s. ISBN 80-7283-051-1.
- [3] NENADÁL, Jaroslav, et al. Moderní systémy řízení jakosti : Quality Management. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 283 s. ISBN 80-85943-63-8.
- [4] PLURA, Jiří. Plánování a neustálé zlepšování jakosti. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 244 s. ISBN 80-7226-543-1.
- [5] SMITH, David J., WOOD, Kenneth B. Engineering quality software : review of current practices, standards and guidelines including new methods and development tools. Amsterdam : Elsevier, 1989. 283 s. ISBN 1-85166-358-4.

Vedoucí diplomové práce:

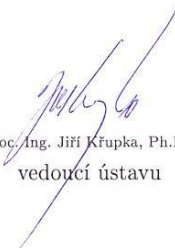

doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **6. října 2008**

Termín odevzdání diplomové práce: **1. května 2009**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Jiří Křupka, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 6. října 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 20.04.2009

Hana Pešková

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěla poděkovat panu doc. Dr. Ing. Milanu Sieglovi, CSc. za cenné rady, náměty a připomínky při vedení práce.

ANOTACE

Tato práce se zabývá systémem managementu jakosti dle normy ISO 9001 a environmentu dle normy ISO 14001 ve společnosti ALKA HOLDING. Pro tuto společnost je zde navržen systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OH SAS 18001 a postup integrace těchto systémů, který sníží množství používané dokumentace a zvýší pružnost procesů v systému společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

systém managementu jakosti, environmentální systém managementu, systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kvalita, jakost, integrovaný systém

TITLE

The Integrated Quality System

ANNOTATION

This thesis deals with the Quality Management System according to ISO 9001 and the Environment Management System according to ISO 14001 in company ALKA HOLDING. The Health and Safety Management System according to OH SAS 18001 and the procedure of these systems integration, which will decrease the amount of used documentation and increase the elasticity of processes in the system of company, are suggested as well.

KEYWORDS

the Quality Management System, the Environment Management System, the Health and Safety Management System, quality, Integrated System

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ALKA HOLDING	10
1.1 Současný stav.....	10
1.2 Vývoj počtu zaměstnanců a tržeb	14
1.3 Vývoj v oblasti kvality.....	16
1.4 Vývoj v oblasti environmentu.....	16
1.5 Informační systém.....	17
1.6 Aktuální projekty ve společnosti	20
1.7 Vývoj nábytkářského průmyslu v ČR.....	20
2 SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI	23
2.1 Charakteristika norem řady ISO 9000	23
2.2 Význam jakosti	25
2.3 Charakteristika jakosti	28
2.4 Zásady norem řady 9000.....	34
2.5 Přínosy systému managementu jakosti	36
3 ENVIRONMENTÁLNÍ SYSTÉM A SYSTÉM BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVÍ	37
3.1 Charakteristika environmentu.....	37
3.2 Charakteristika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	40
4 INTEGRACE SYSTÉMŮ A SOFTWAREVÁ ZABEZPEČENÍ.....	44
4.1 Současný stav SMJ ve společnosti ALKA HOLDING	45
4.2 Návrh užití normy OH SAS 18001.....	57
4.3 Struktura a využití informačních systémů	59
4.4 Návrh postupu integrace systémů.....	63
5 PŘÍNOSY DIPLOMOVÉ PRÁCE A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ ROZVOJ ŘEŠENÉ OBLASTI.....	73
5.1 Integrace systémů managementu	73
5.2 Návrh systému HSMS ve společnosti ALKA HOLDING	77
5.3 Hodnocení spokojenosti zákazníků	77
5.4 Doporučení pro společnost ALKA HOLDING	79
ZÁVĚR.....	81
SEZNAM ZKRATEK	84
POUŽITÁ LITERATURA.....	85

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rozložení výroby ve společnosti ALKA HOLDING, zdroj: statistický výkaz . 15	
Graf 2: Podíl jednotlivých oborů na tržbách zpracovatelského průmyslu jinde neuvedeného v ČR za rok 2006 [9]	21
Graf 3: Počet zaměstnanců v nábytkářském průmyslu v ČR [9]	22
Graf 4: Návratnost Dotazníku spokojenosti zákazníka [12]	54
Graf 5: Návratnost Dotazníku spokojenosti zákazníka [12]	54
Graf 6: Celková návratnost dotazníků spokojenosti zákazníka s výrobkem [12]	55
Graf 7: Návrh grafu hodnocení otázky č. 5	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců a tržeb ve společnosti ALKA HOLDING	14
Tabulka 2: Obrat společnosti dle vyráběného sortimentu za rok 2008	15
Tabulka 3: Podíl zaměstnanosti a podniků nábytkářské výroby na celkovém zpracovatelském průmyslu dle krajů v ČR (v %) [9]	22
Tabulka 4: Hodnocení spokojenosti zákazníky oddělení dřevovýroba [12]	56
Tabulka 5: Hodnocení spokojenosti zákazníky oddělení zinkovny [12]	57
Tabulka 6: Využití softwaru ve společnosti ALKA HOLDING	63
Tabulka 7: Slovesa vyjadřující činnost [3]	69
Tabulka 8: Zakázaná a nedoporučená slovesa [3]	69
Tabulka 9: Swot analýza společnosti ALKA HOLDING	75
Tabulka 10: Návrh hodnocení otázky č. 5	78

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Návrh organizační struktury společnosti ALKA HOLDING spol. s r. o., zdroj: vlastní	11
Obrázek 2: Obložení stěn v hotelu Thalia, zdroj: vnitřní síť společnosti	12
Obrázek 3: Realizace kuchyně, zdroj: vnitřní síť společnosti	13
Obrázek 4: Nová řada kancelářského nábytku F – Line, zdroj: vnitřní síť společnosti..	13
Obrázek 5: Realizace prodejny, zdroj: vnitřní síť společnosti	14
Obrázek 6: Tvorba upomínek [22]	18
Obrázek 7: Nastavení modulu a účetní doklad [22]	19
Obrázek 8: Modul Excellent [22]	19
Obrázek 9: Model procesně orientovaného systému managementu jakosti [2]	24
Obrázek 10: Kvalita výrobku [20]	29
Obrázek 11: Kvalita služby [20]	31
Obrázek 12: Kvalita procesu [20]	32
Obrázek 13: Kvalita organizace [20]	33
Obrázek 14: Požadavky a cíle všech zúčastněných stran spotřeby [20]	34
Obrázek 15: Struktura normy ČSN EN ISO 14001 [14]	39
Obrázek 16: Struktura systému BOZP [14]	42
Obrázek 17: Integrovaný systém managementu [17]	44
Obrázek 18: Pyramidová struktura dokumentace systému jakosti [19]	45
Obrázek 19: Procesní mapa společnosti ALKA HOLDING [18]	47
Obrázek 20: Procesní mapa zobrazující procesy řídicí a podpůrné [18]	48
Obrázek 21: Systém společnosti před implementací informačního systému ERP [23] .	60
Obrázek 22: Systém společnosti po implementaci informačního systému ERP [23]	60
Obrázek 23: Systém řízení společnosti [3]	67
Obrázek 24: Ukázka číselníku procesů [3]	68
Obrázek 25: Model vazeb mezi činnostmi v procesu [3]	70

ÚVOD

Zkušenosti předních světových i domácích společností ukazují, že kvalita výrobků a služeb je výsledkem ucelených opatření, která nelze uskutečnit mávnutím proutku. V první řadě je velice důležité zvýšit povědomí o kvalitě u vedoucích pracovníků a všech pracovníků společnosti. Kvalita se musí promítnout v kvalitě jejich práce a uvědomění si následků souvisejících s vyrobením neshodných výrobků. Velice důležitá je zde úloha vzdělávacích kurzů, školení a různých aktivit. Jejich cílem je zlepšení znalostí v oblasti jakosti a přístupu k zabezpečování jakosti ve společnosti. Předpokladem je vědět, chtít a moci. Zaměstnanec bude tedy vědět a znát cílovou podobu stavu, jaké metody a techniky lze uplatnit. Pokud nebude vědět nic nového, nebude chtít nic změnit.

Kvalita (jakost) je pojmem, který je různě interpretován. Její důležitost při řízení se projevila v druhé polovině dvacátého století. Stala se klíčovým faktorem úspěšnosti společnosti, ovšem za předpokladu jejího správného pochopení a aplikace. Kvalita se pro líná nejen ve výrobě výrobků a poskytování služeb, ale i v prováděných činnostech a procesech.

Již od pravěku [20] je známa důležitost jakosti. Lidé si vyráběli nástroje pro lov, obydlí a oděvy, které jim sloužily a uspokojovaly jejich potřeby. Příkladem je i Chammurapiho zákoník ze staré Mezopotámie. Stavitel, který by postavil stavbu, která by se zřítila a zabila jeho majitele, by byl popraven.

Později pravidla výroby prosazovaly jednotlivé řemeslné cechy, následně manufaktury i stát. S přicházející dělbou práce, kdy řemeslník vykoná jen určitý úkon při výrobě výrobku, dochází ke ztrátě pocitu vlastnictví a hrdosti na něj. Je to způsobeno narušením celistvosti přístupu a odpovědnosti za jakosti výrobku. Proto byla zavedena průběžná kontrola, aby bylo dosahováno požadovaných vlastností výrobků.

Postupný rozvoj a vývoj v leteckém a jaderném průmyslu dal vznik normám ISO, které se dnes zaměřují na systémy jakosti, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci apod. Neustálé zlepšování a tím i zjednodušování vede v dnešní době firmy k integraci těchto systémů.

Cílem práce je analyzovat současný stav systému managementu jakosti a environmentu ve společnosti a definovat přínosy integrovaného systému managementu.

V úvodní části práce charakterizují společnost ALKA HOLDING, její strukturu a postavení na trhu v oboru výroby nábytku. Sledují její vývoj v oblasti výše tržeb a počtu zaměstnanců od jejího založení a z pohledu environmentálního a kvality ve výrobě. Dále se zmiňují o aktuálních projektech ve společnosti a vývoji nábykářského průmyslu v ČR.

V práci se dále zaměřují na charakteristiky a přínosy systému managementu jakosti, environmentu a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

V části integrace a softwarová zabezpečení analyzují současný stav systémů a dokumentace managementu jakosti a environmentu ve společnosti ALKA HOLDING z pohledu jejich integrace, kterou podporuje norma ISO 9001. Společnosti zde nabízím návrh na zavedení systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy OH SAS 18001. Z pohledu softwarového zabezpečení analyzují využití informačního systému BYZNYS Win, jeho moduly a podporu z pohledu udržování jakosti ve společnosti dle normy ISO 9001. Zaměřují se i na navržení postupu integrace systémů ve společnosti, jejichž integrací společnost sníží množství dokumentace a zvýší flexibilitu procesů.

Závěrem se zaměřují na připomínky k analyzované společnosti a jejímu současnému stavu dokumentace a navrhuji doporučení pro zlepšení. Hodnotím zde i přínosy této práce.

1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ALKA HOLDING

ALKA HOLDING spol. s r. o. vznikla v roce 1993 ve městě Chotěboř po převedení části zaměstnanců z bývalého státního podniku Interiér Praha – závod 033 Chotěboř.

Po vzniku společnost začala spolupracovat s Komerční bankou a Českou spořitelnou při rekonstrukci a zařizování jejich poboček nábytkem. V roce 1994 společnost získala zakázky na vybavování interiérů ve firmě Škoda Auto Mladá Boleslav. V roce 1995 firma odkoupila areál bývalých Agroslužeb pro rozšíření výroby a v následujících letech bylo postaveno cca 3500 m² výrobních a skladovacích prostor. Byly postaveny dvě haly sloužící jako sklady a třetí, ve které je umístěna výroba žárového zinkování ponorem.

1.1 Současný stav

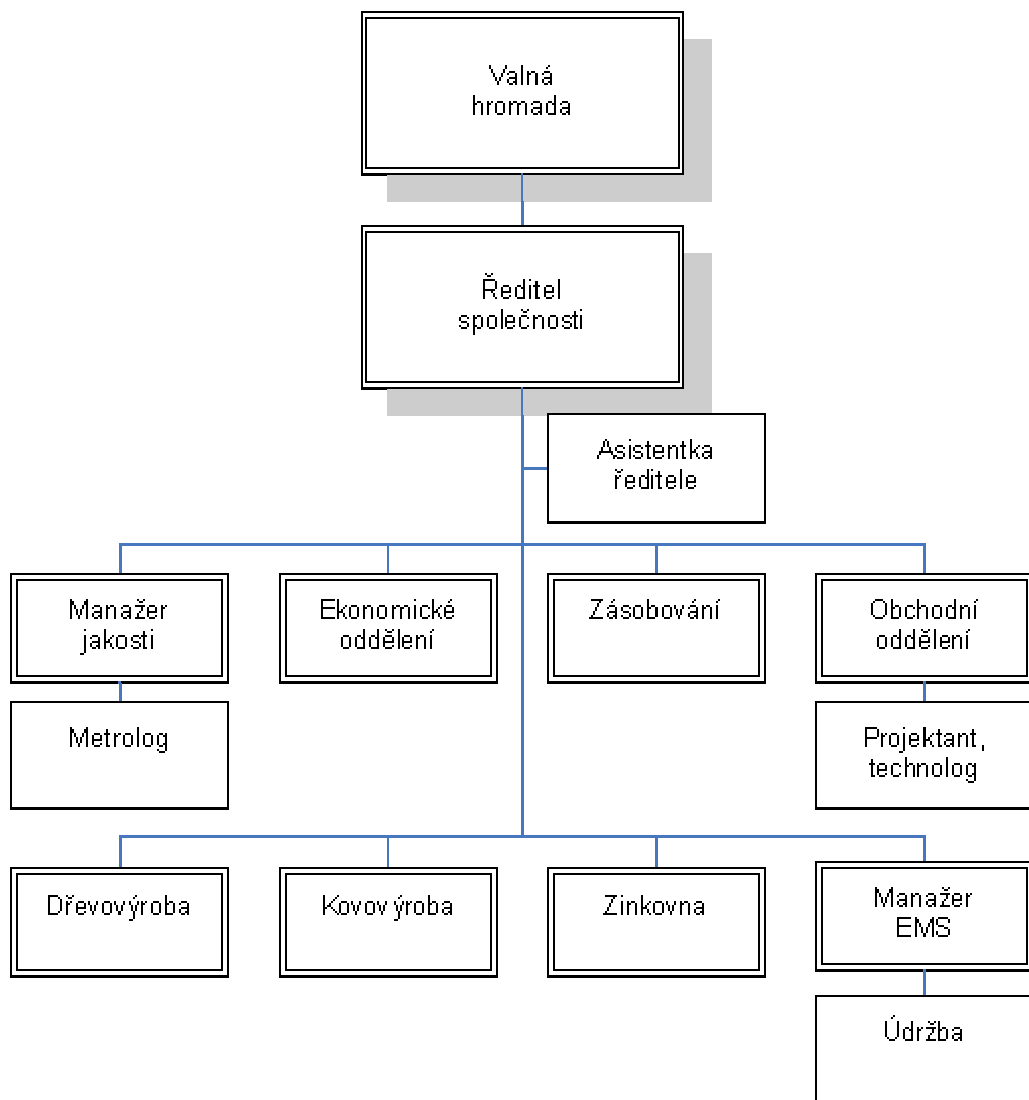
Společnost se zabývá převážně výrobou sériového kancelářského nábytku, ale v posledních několika letech se výroba zaměřuje především na výrobu atypického nábytku. Specializuje se i na přípravu, projektování a zajišťování interiérů. Rovněž technologicky je společnost schopna produkce z laminovaných třískových a MDF¹ desek, masivu i dýhy. Společnost má převážně stálé zákazníky, kteří vyhledávají vysoce kvalitní technické a estetické provedení nábytku podložené certifikáty kvality. Při zařizování interiérů společnost postupuje dvěma směry. Buď interiér kompletně zaměří a navrhne dle přání zákazníka nebo pracuje podle projektu architektů.

Dalším oborem činnosti společnosti je žárové zinkování kovů nanesením roztaveného zinku ponorem. Zinkovány jsou ocelové výrobky a litina, a to převážně kusy malých rozměrů, o tuto službu je mezi zákazníky velký zájem. Tento zájem je převážně z důvodu malého počtu zinkoven ochotných zinkovat velikostně malé

¹ Z angl. Medium Density Fibreboard- středně zhuštěná dřevovláknitá deska.

výrobky, s nimiž souvisí vyšší pracnost a vyšší cena. Zinkováním vzniká velmi efektivní a účinná protikorozi ochrana oceli a litiny před povětrnostními vlivy s výrazně nízkým ekologickým dopadem - nahrazuje škodlivé rozpouštědlové nátěrové systémy.

V oddělení kovovýroba jsou vyráběny ocelové, nerezové i mosazné komponenty jako nosné kostry, podnože, zábradlí, kryty radiátorů topení aj. Organizační struktura společnosti je zobrazena na obrázku č. 1.



Obrázek 1: Návrh organizační struktury společnosti ALKA HOLDING spol. s r. o., zdroj: vlastní

Organizační struktura je členěna liniově. Nejvyšším orgánem společnosti je Valná hromada, která jmenuje ze svého středu ředitele společnosti. Řediteli jsou podřízena jednotlivá oddělení (ekonomické oddělení, zásobování, obchodní oddělení, dřevovýroba, kovovýroba, zinkovna atd.) a osoby (Manažer jakosti a environmentu – dále EMS). Metrolog je podřízen Manažeru jakosti. Součástí obchodního oddělení je projektant a technolog. Manažer EMS odpovídá za chod oddělení údržby.

Mezi stálé zákazníky společnosti ALKA HOLDING patří firma ŠKODA AUTO a. s. Mladá Boleslav, Siemens Kolejová vozidla, Skanska Facilities Management CZ, Euromedia Group (Palác Luxor na Václavském náměstí), Pribina, Sepos atd. V posledních letech byl našim zákazníkem i miliardář Petr Kellner, ZOO Praha, luxusní pěti hvězdičkový hotel Thalia v Praze (obrázek č. 2), městské úřady, Žabka, Nemocnice Ostrov, soudy atd. Všichni tito zákazníci od společnosti vyžadují prokazování splnění požadavků normy ČSN EN ISO 9001. To naznačuje, že prestižní společnosti vyžadují kvalitní výrobky a služby, jejichž kvalita je podložena držením certifikátu ČSN EN ISO 9001.



Obrázek 2: Obložení stěn v hotelu Thalia, zdroj: vnitřní síť společnosti



Obrázek 3: Realizace kuchyně, zdroj: vnitřní síť společnosti



Obrázek 4: Nová řada kancelářského nábytku F – Line, zdroj: vnitřní síť společnosti



Obrázek 5: Realizace prodejny, zdroj: vnitřní síť společnosti

1.2 Vývoj počtu zaměstnanců a tržeb

V současné době společnost zaměstnává cca 70 zaměstnanců. Tabulka č. 1 vykazuje vývoj počtu zaměstnanců a tržeb ve společnosti ALKA HOLDING od jejího založení do roku 2008. V počátečních letech byl počet pracovníků nízký a výrazné zvýšení bylo zaznamenáno v roce 1999, kdy společnost rozšířila své výrobní prostory a vybudovala oddělení žárové zinkovny. V dalších letech se počet zaměstnanců snižoval a ustálil se na současných cca 70 zaměstnancích.

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců a tržeb ve společnosti ALKA HOLDING

Rok	Počet zaměstnanců	Tržba (v tis. Kč)
1994	24	26 000
1999	97	79 700
2002	87	66 571
2005	80	60 450
2006	80	65 511
2007	76	64 353
2008	72	60 323

Zdroj: Statistické výkazy společnosti

Tabulka 2: Obrat společnosti dle vyráběného sortimentu za rok 2008

Název výrobku/služby	Obrat v tuzemsku		Vývoz		Celkem	
	v ks	v tis. Kč	v ks	v tis. Kč	v ks	v tis. Kč
Kancelářský nábytek dřevěný	2940	5031	18	69	2958	5100
Dřevěný nábytek používaný v obchodech	4212	11649	0	0	4212	11649
Kuchyňský nábytek	78	4036	0	0	78	4036
Ostatní dřevěný nábytek	4870	16978	0	0	4870	16978
Pokovování ponorem do roztavených kovů		14906		432		15338
Obrat celkem	12100	52600	18	501	12118	53101

Zdroj: Statistické výkazy společnosti

Obrat společnosti dle vyráběného sortimentu za rok 2008 vyjadřuje tabulka č. 2.

Graf č. 1 zobrazuje podíl jednotlivých výrobků a služeb na tržbách společnosti. Výroba ostatního dřevěného nábytku je pro společnost stejně významná jako pokovování ponorem do roztavených kovů, které budeme v následujících kapitolách označovat jako žárové zinkování.



Graf 1: Rozložení výroby ve společnosti ALKA HOLDING, zdroj: statistický výkaz

1.3 Vývoj v oblasti kvality

Významným posunem v technologické oblasti byl v roce 1997 pro společnost nákup strojního zařízení od firmy Homag, renomovaného výrobce dřevoobráběcích strojů, a to průběžné dvoustranné obráběcí linky a CNC obráběcího centra. Náklady na nákup byly v řádech desítek milionů.

Společnost je držitelem certifikátů dle normy ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001² na obory své činnosti od roku 2000. V roce 2002 byl systém jakosti transformován dle požadavků nové normy ISO 9001:2000 a koncem roku 2003 společnost po recertifikaci získala certifikát ČSN EN ISO 9001:2001. V roce 2005 byl systém environmentálního managementu transformován a v roce 2006 byla společnost recertifikována dle ČSN EN ISO 14001:2005. Společnost úspěšně zavedla tyto normy do své praxe a jejich dodržování dokládají bezproblémové každoroční audity akreditovaným certifikačním orgánem.

Poslední velkou investicí byl v roce 2008 nákup rozřezávacího CNC centra firmy Schelling.

1.4 Vývoj v oblasti environmentu

V letech 1993 až 1998 byly ve společnosti vybudovány 3 čističky odpadních vod tak, aby všechny odpadové vody byly ve firmě čištěny. Dále byl v lakovně firmy instalován uhlíkový filtr zachytávající těkavé látky obsažené v barvách a lacích.

V roce 2000 bylo výrazně modernizováno odsávání dřevního odpadu instalací filtrační jednotky firmy Moldow, čímž byly sníženy emise drobných prachových částic a zvýšena účinnost odsávání. Toto zařízení má i rekuperaci tepla.

V roce 2000 jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole společnost zavedla environmentální systém managementu dle normy ISO 14001, který úspěšně uplatňuje již 9 let.

V roce 2007 byla v zinkovně instalována vodní pračka vzduchu s kroužkovou náplní. Tím došlo k snížení emisí a dále k zlepšení pracovních podmínek v zinkovně.

² Norma vyjadřuje specifikace systému environmentálního managementu s návodem pro její použití.

Velmi důsledně je sledováno a řízeno nakládání s odpady. Zpracovaný systém podléhá kontrole a dohledu dotčených orgánů státní správy a implementuje normu ČSN EN ISO 14001:2005. Po zavedení environmentálního systému ve společnosti je odpad z výroby, tj. odpad ze dřeva a dřevěných materiálů skladován a dále prodáván pro další zpracování.

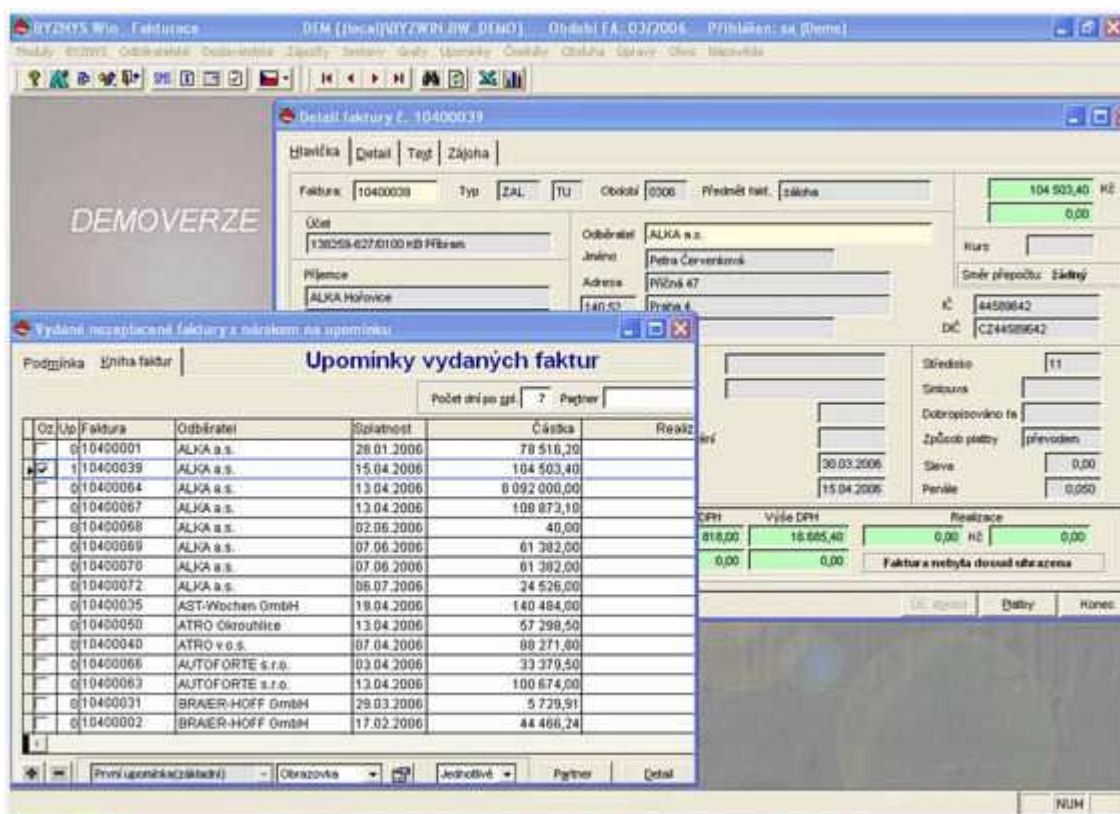
1.5 Informační systém

V roce 1995 byl ve společnosti zaveden vnitropodnikový informační systém Byznys DOS a postupně se přes jeho síťovou verzi propojila celá firma. Od roku 2007 společnost využívá pro svou činnost vyšší verzi tohoto informačního systému ERP Byznys Win. Přejítím na vyšší verzi společnost získala možnost exportovat data do tabulkového procesoru MS Excel, který umožňuje provádět analýzu dat, z nichž může společnost získávat cenné informace pro úspěšné řízení jednotlivých firemních procesů. ERP systém Byznys Win je nástroj pro komplexní řízení organizace. Sjednocuje činnosti uvnitř společnosti (viz. obrázek 22) a pomáhá komfortně zvládat základní potřeby společnosti v oblasti sledování ekonomických agend. Systém maximálně zvyšuje efektivitu v těchto procesech.

Systém [22] je tvořen základními moduly (Finanční účetnictví, Fakturace, Bankovní operace, Evidence majetku, Pokladna, Skladové hospodářství, Mzdy a personalistika a dalších) a specializovanými (Výroba, Doprava, CRM, Finanční analýzy, iBYZNYS atd.), které jsou vzájemně provázané. Systém podporuje elektronický styk se státními institucemi (elektronická podání, elektronický podpis) a střediskové zpracování na několika úrovních.

V oblasti obchodu systém plní jak základní potřeby, např. CRM³, tak oboustrannou fakturaci včetně řešení plateb. Platby podporuje mechanismem vzájemných zápočtů, upomínkových dokladů (viz. obrázek č. 6) a penalizačních faktur.

³ Z angl. Customer relationship management – řízení vztahů se zákazníky, je databázovou technologií podporovaný proces shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících firmy.



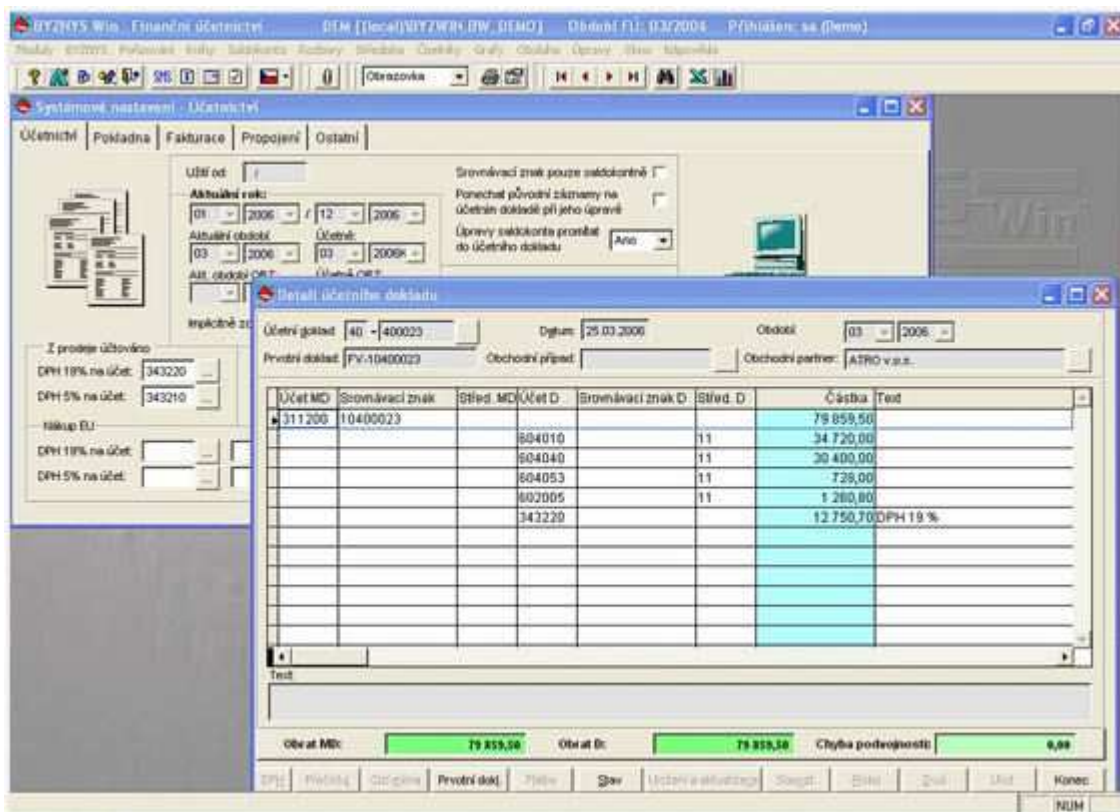
Obrázek 6: Tvorba upomínek [22]

V oblasti zásobování sleduje stav zásob a cenotvorba je automaticky zpracovávána. Součástí je objednávkový systém přijatých, vydaných objednávek a rezervací. Jednotlivé obchodní případy jsou sledovány pomocí zakázkové evidence.

Oblast účetnictví (viz. obrázek č. 7) podporuje účetní předkontace v různých stupních dle potřeb společnosti a kompletní závěrkové práce. Samozřejmostí je účtování v cizích měnách, sledování salda a řešení střediskového účetnictví.

Manažerské rozhodování podporuje modul Excellent (viz. obrázek č. 8), tj. nástroj pro finanční analýzu společnosti. Je založen na principu realizace zpětné vazby v procesu řízení organizace.

Centrální správu dokumentů ve společnosti zajišťuje modul Workflow. Přenáší úkoly, příkazy a informace z jednoho účastníka procesu na další.



Obrázek 7: Nastavení modulu a účetní doklad [22]

Základní analýza / DELTA, a.s. - 2006K													
	L	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Rok
Tržby za zboží	13 045 833,19	177 428,00	1 555 566,74	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14 778 827,93
Náklady na zboží	10 901 791,32	71 446,33	1 424 488,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12 397 732,67
Obchodní marže (Kč)	2 143 841,87	105 981,67	131 080,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 380 904,86
Obchodní marže (%)	19,87	148,34	9,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19,20
Tržby za výroby a služby	1 338 010,08	38 499,33	1 083 948,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 460 457,54
Náklady na výroby a služby	1 168 236,61	277 501,62	351 606,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 797 344,31
Přidaná hodnota (Kč)	169 773,47	-239 602,39	732 342,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	663 113,33
Přidaná hodnota (%)	14,53	-80,13	208,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	36,89
Tržby za prodej majetku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zůstatková cena prodaného majetku	0,00	0,00	51 806,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	51 806,40
Ostatní výnosy	-419,90	1 285,70	18 150,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19 016,91
MARŽE CELKEM	2 313 195,44	-131 733,02	829 766,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 011 227,80
Osobní náklady	581 082,00	698 842,26	845 648,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 125 572,76
Spotřeba energií a paliv	0,00	4 476,10	14 757,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19 233,40
Náklady na provoz technologií	34 233,00	6 922,00	1 787,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	42 922,70
Náklady na provoz vozidel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nájemné	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Daně a poplatky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní provozní režie	29 041,41	3 959,10	80 133,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	113 134,17
PROVOZNÍ REŽIE CELKEM	644 356,41	7 14 199,46	942 307,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 300 863,03
PROVOZNÍ H V	1 668 839,03	-945 933,38	-112 540,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	710 364,77
Finanční výnosy	0,00	0,00	6 800,73	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6 800,73
Finanční náklady	0,00	0,00	7 631,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7 631,06
FINANČNÍ H V	0,00	0,00	-830,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-830,33
Mimoládné výnosy	0,00	0,00	5 168,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 168,96
Mimoládné náklady	247 360,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	247 360,00
MIMOLÁDNÝ H V	-247 360,00	0,00	5 168,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-242 191,04
ODPISY	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
REZERVY	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DAN Z PŘÍJMU	0,00	0,00	2 822,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 822,80
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	1 421 479,03	-945 933,38	-111 025,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-664 520,80
DPH	-35 726,30	104 755,30	-9 083,80	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
Peněžní toky	26 795,80	26 582,59	1 965 630,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 019 009,00

Obrázek 8: Modul Excellent [22]

1.6 Aktuální projekty ve společnosti

Společnost v současné době má zájem o získání dotace z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Od konce roku 2008, kdy byla vyhlášena Ministerstvem průmyslu a obchodu výzva pro podání žádostí o podporu do programu EKO-ENERGIE, společnost zpracovává žádosti a dokumentaci na získání dotace z tohoto programu. Cílem programu EKO-ENERGIE je stimulovat aktivitu podnikatelů v oblasti snižování energetické náročnosti výroby a vyššího využití obnovitelných a druhotných zdrojů.

Společnost chce získat dotaci na výměnu dvou stávajících kotlů na tuhá paliva (Vihorlat Snina a Karborobot) za jeden výkonný a ekologický kotel s šamotovou vyzdívkou a šikmou klenbou, umožňující spalovat dřevní odpad vznikající ve výrobě nábytku společnosti. Tím dojde k úspoře paliva (hnědého uhlí), které bude nahrazeno odpadem, dále pak k zefektivnění výroby tepla, úsporám elektrické energie při výrobě teplé užitkové vody a k snížení zatížení okolí emisemi, ať už z procesu spalování uhlí nebo vznikajících při přepravě odpadu do místa likvidace. Toto zařízení je rovněž vybaveno dálkovým monitoringem procesu spalování s možností jeho průběžné optimalizace a regulace. Toto je hlavní projekt, na který společnost žádá dotaci.

Společnost má také zájem o získání dotace z tohoto programu na zateplení budovy odbytu a střechy správní budovy s tím, že uspořené teplo bude využito k vytápění haly SO 01, kam bude rozšířena výroba dýhovaných a lisovaných dílců.

1.7 Vývoj nábytkářského průmyslu v ČR

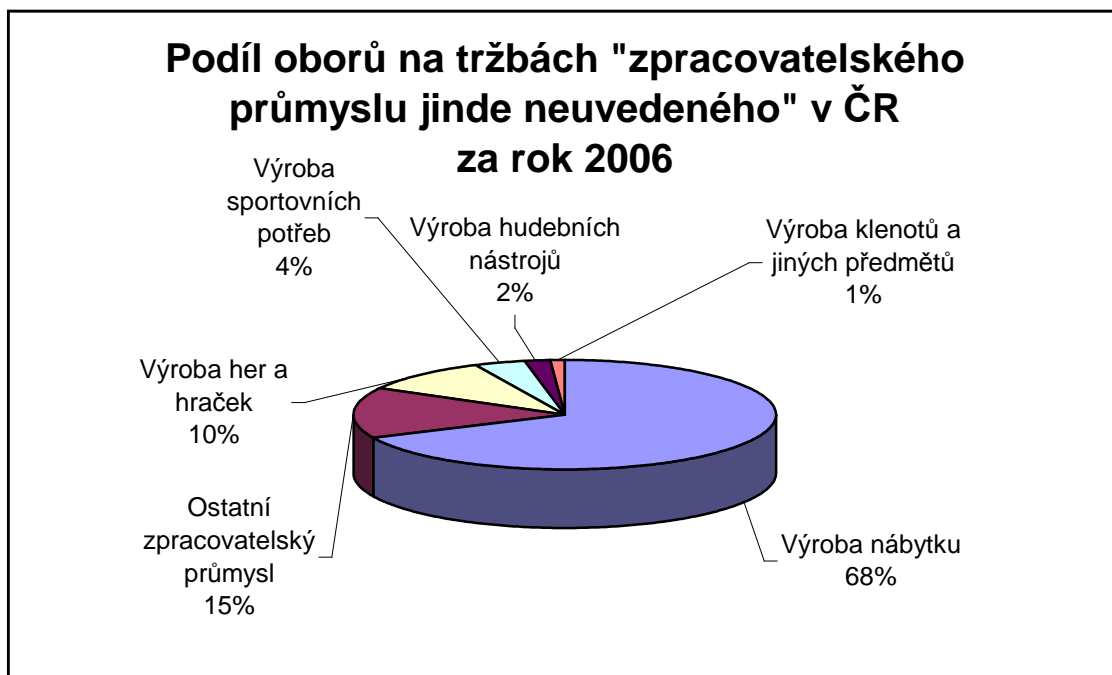
Při analýze vývoje nábytkářského průmyslu v ČR vycházím ze studie Statistického hodnocení nábytkářského průmyslu [9], kterou vydala Asociace českých nábytkářů se sídlem v Praze. Studie uvádí vývoj produkce, vývozu a dovozu nábytku za léta 2003 – 2007 podle výkazu PRUM 12, celní statistika.

Zpracovatelský průmysl jinde neuvedený je složen ze šesti oborů, které používají stejný materiál při své výrobě. Podle klasifikace OKEČ⁴ je to výroba

⁴ Odvětvová klasifikace ekonomických činností

nábytku, klenotů a příbuzných předmětů, hudebních nástrojů, sportovních potřeb, her a hraček a ostatní zpracovatelský průmysl.

My se zaměříme na výrobu nábytku, která zahrnuje výrobu sedacího nábytku, nábytku do obývacích a dětských pokojů, ložnic, vybavení kuchyní, kancelářského nábytku, hotelů, obchodů a jiných zařízení. Dále jsou to interiérové solitéry, doplňky a výroba matrací.



Graf 2: Podíl jednotlivých oborů na tržbách zpracovatelského průmyslu jinde neuvedeného v ČR za rok 2006 [9]

Z grafu č. 2 je viditelná převaha výroby nábytku, která tvoří 68 % tržeb zpracovatelského průmyslu jinde neuvedeného. Tržby zpracovatelského průmyslu jinde neuvedeného dále zahrnují výrobu klenotů a jiných předmětů (1 %), výrobu hudebních nástrojů (2 %), výrobu sportovních potřeb (4 %), výrobu her a hraček (10%) a ostatní zpracovatelský průmyslu (15 %).

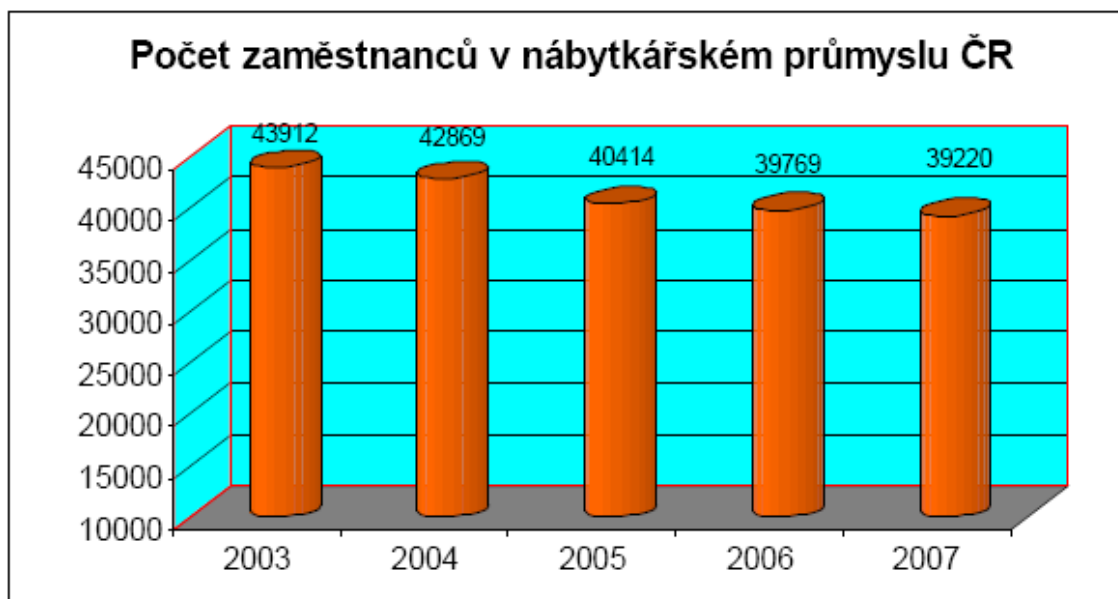
V následující tabulce č. 3 je zachycen podíl počtu podniků a zaměstnanců nábytkářské výroby na celkovém zpracovatelském průmyslu podle krajů v ČR.

Z tabulky č. 3 vyplývá, že nejvíce obyvatel je zaměstnáno v nábytkářském průmyslu v kraji Zlínském, Jihomoravském a Vysočina. Nejvíce podniků vyrábějících nábytek je též v kraji Jihomoravském, Zlínském, Moravskoslezském a Vysočina.

Tabulka 3: Podíl zaměstnanosti a podniků nábytkářské výroby na celkovém zpracovatelském průmyslu dle krajů v ČR (v %) [9]

Kraj	Zaměstnanost	Podíl podniků
Zlínský	15	11,6
Jihomoravský	13,3	13,5
Moravskoslezský	6,3	10,6
Vysočina	11,4	10
Středočeský	6,9	9,5
Královehradecký	9	7,7
Pardubický	5,8	7
Karlovarský	2	7
Plzeňský	2	7
Jihočeský	4,3	6,8
Liberecký	4,3	3,7
Praha	3,9	5,5
Ústecký	3,6	3
Olomoucký	2,6	4,6

Graf č. 3 vykazuje trvale klesající počet zaměstnanců v nábytkářském průmyslu v ČR. Důvodem může být odchod pracovníků do lépe placených oborů, ale také zavádění výkonných technologických zařízení, které snižují potřebu počtu zaměstnanců, zvyšují produktivitu a nároky na kvalifikaci obsluhy tohoto zařízení.



Graf 3: Počet zaměstnanců v nábytkářském průmyslu v ČR [9]

2 SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI

Je považován za jeden z nejvíce zvládnutých a nejrozšířenějších standardizovaných systémů managementu jakosti organizací, který přispívá k zajištění požadované úrovně jakosti vytvořením formálních pravidel dle mezinárodních norem řady ISO 9000. Pro systém managementu jakosti je zavedena zkratka QMS⁵.

Je důležité si ujasnit pojmy kvalita a jakost. Pojem kvalita je dle normy ČSN EN ISO 9000:2006 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník – preferovaným termínem a tolerovaným termínem je jakost.

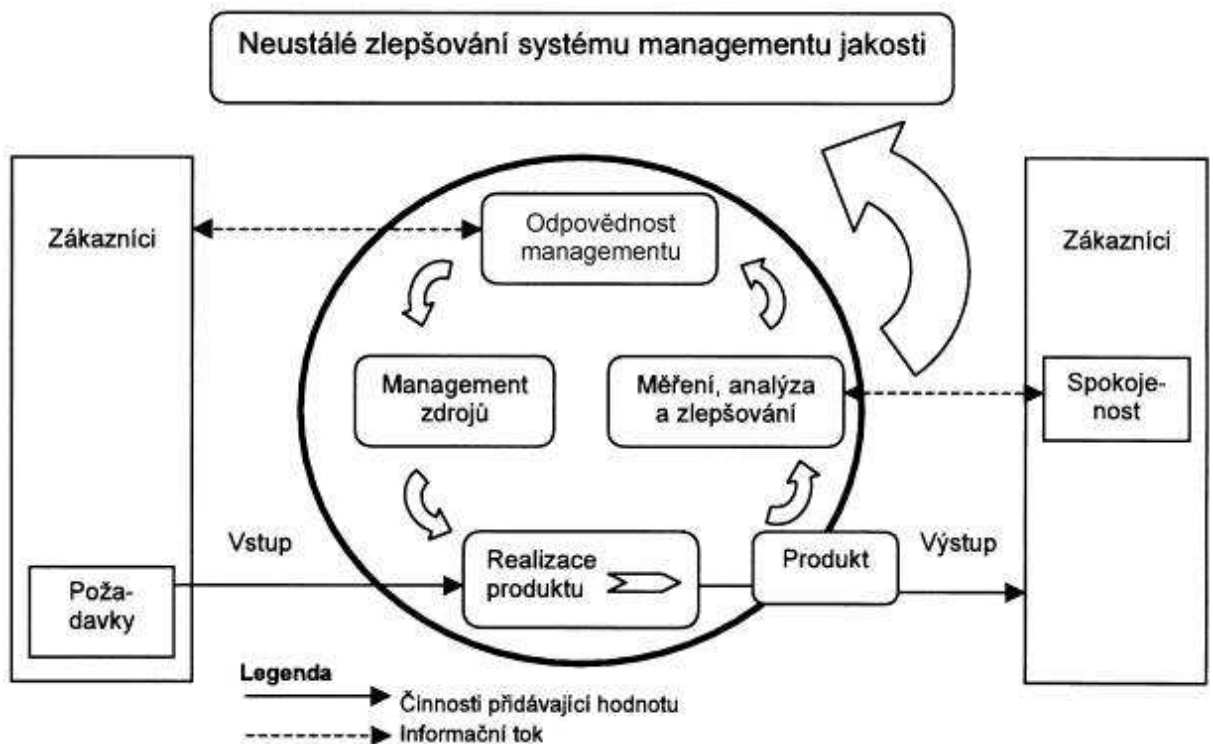
2.1 Charakteristika norem řady ISO 9000

V roce 1987 Mezinárodní organizace pro ISO [5] poprvé zveřejnila sadu norem, které se nezabývaly technickými požadavky na výrobky a služby, ale výhradně požadavky na systém, tj. systém jakosti. Jejich ustanovením se mohla řídit jakákoliv organizace, v jakémkoliv státě světa. Původně šlo o pětici norem, označovaných jako normy ISO řady 9000. Normy jakosti vznikly jako požadavek trhu a jejich základem jsou zkušenosti organizací, které dlouhodobě dosahovaly mimořádných výsledků při zabezpečování jakosti a úspěchů na trhu. Certifikace systémů managementu jakosti historicky vznikla z potřeby prokázat důslednost výroby a správnou a spolehlivou výrobní praxi v různých výrobních odvětvích, např. letecký, automobilový nebo jaderný průmysl. První certifikace systémů managementu jakosti se realizovaly právě v takovýchto typech odvětví a kritéria prvního vydání norem ISO 9000 byla podle nich nastavena. V době jejich zveřejnění by nikdo nepředpokládal jejich výrazný vliv nejen na rozvoj v oblasti zabezpečování jakosti, ale i mezinárodní obchod a dodavatelsko-odběratelské vztahy na celém světě. Od jejich existence byly několikrát revidovány. Normy byly převedeny i do norem ČSN a tak jsou běžně dostupné všem českým firmám, které mají zájem o jejich zavedení.

⁵ Z angl. Quality management system

V roce 1994 byla norma ISO 9001 poprvé významně revidována. Tato revize však nepřinesla žádoucí zvrát. Obsah normy nebyl přizpůsoben dynamickým rozvojovým trendům v moderním managementu jakosti a došlo pouze k formálním změnám.

V roce 2000 došlo k druhé revizi. Normy EN ISO 9001:1994, EN ISO 9002:1994 a EN ISO 9003:2004 byly nahrazeny normou ISO 9001:2000 založené na procesní orientaci systému managementu jakosti (viz. obrázek č. 9).



Obrázek 9: Model procesně orientovaného systému managementu jakosti [2]

Tento model systému managementu jakosti [14] zobrazuje propojení procesů. Vstupem je požadavek zákazníka, jehož splnění je monitorováno a zhodnoceno. Model pokrývá všechny požadavky této normy, avšak neznázorňuje podrobné úrovně procesů. Procesem je chápán soubor vzájemně souvisejících nebo působících činností, které využívají zdroje a přeměňují vstupy na výstupy. Struktura norem souboru ISO 9000 byla přizpůsobena struktuře jiným systémovým normám, zejména normám

řady ISO 14000. Obsah norem byl zásadně inovován, aby podporoval vývoj managementu jakosti ve světě a prosazování filozofie TQM⁶.

V roce 2007 technický výbor ISO/TC 176 „Řízení a zajišťování jakosti“ připravil novelu normy ISO 9001. Tento dokument byl schválen CEN⁷ a je zveřejněn v podobě EN ISO 9001:2007. V normě nedochází ke změně logiky, ale pouze ke změně formulací, které si dávají za cíl jasnější interpretaci požadavků normy. Struktura i číslování kapitol zůstává beze změn. Vydání české verze normy ISO 9001 je očekáváno v druhém čtvrtletí roku 2009.

2.2 Význam jakosti

Nárůst významu jakosti [20] byl poprvé zaznamenán během druhé světové války, kdy byl celý průběh výroby pečlivě sledován a prováděla se měření, která se statisticky zpracovávala a vyhodnocovala. Požadavky na technické vlastnosti byly stanoveny normami a byly základním kritériem pro ověřování jakosti. Během války byl za kvalitní považován výrobek či služba se stoprocentní úrovní technického provedení.

Po druhé světové válce docházelo k dalšímu zvyšování kvality výrobků a uspokojování potřeb zákazníků. Vedle zvyšování kvality se objevil požadavek na zlepšení i jiných vlastností výrobků, jako je pěkný vzhled, spolehlivost, lehkou ovladatelnost a úspornost. Splnění těchto požadavků zvyšovalo úspěšnost firem.

Zvyšující nároky na výrobek vedly společnosti k tomu, aby všechny podnikové útvary dbaly na zvyšování kvality svých činností během výroby. Kvalita se stala součástí návrhu a vývoje, konstrukce, přes výrobu až po servis a služby. Žádný podnikový útvar tedy nebyl izolovaně odpovědný za jakost. Za kvalitu výrobků, služeb, procesů a jejich komplexní řízení začalo být odpovědné vrcholové vedení.

⁶ Z angl. Total Quality Management – Komplexní management jakosti

⁷ Z angl. European Committee for Standardization

Japonci jako jedni z prvních začali využívat kvality jako konkurenční výhody pro podniky i pro celou společnost a aplikovali všechny poznatky týkající se jakosti do každodenní praxe, a to nejen v podnikatelské sféře, ale později i v neziskových organizacích a institucích. Jejich učiteli byli Deming a Juran. Japonsko se postupně stalo konkurenční hrozbou pro ostatní průmyslové podniky, proto v sedmdesátých letech dvacátého století světové společnosti následovaly jejich příkladu a snažily se také o prosazování kvality ve svých činnostech.

V několika posledních desetiletích stoupl význam jakosti u nás i ve světě tak obrovským způsobem, že se někdy toto období uvádí jako „revoluce jakosti“. Z počátku většina vedoucích pracovníků v České republice tento rapidní nástup považovala za módní jev, o něhož brzy nebude velký zájem, proto vyčkávali. Budoucnost ale ukázala, že pokud chtějí podniky uspět a být lepší než konkurence, musí věnovat pozornost problematice systému managementu jakosti. Toto ukázal průzkum, který provedla společnost McKinsey pro Evropskou nadaci pro řízení jakosti (EFQM⁸) v roce 1989. Zjistil, že 90 % vrcholových manažerů považuje jakost za důležitou otázku konkurenceschopnosti a 55 % z nich ji hodnotilo jako nejdůležitější faktor v jimi řízených firmách.

Po pádu „železné opony“ české podniky stály před náročnou překážkou. Podniky měly výrazně nižší výkonnost než firmy ve vyspělých zemích. To bylo zapříčiněno centrálně plánovanou ekonomikou, ve které se většinou nemusely pohybovat v konkurenčním prostředí, podnikové plánování se odvíjelo od produkovaných objemů a kvalita výrobků byla druhořadým požadavkem.

Význam účinnosti [11] systému managementu jakosti spočívá v následujících faktorech.

⁸ European Foundation for Quality Management (EFQM) je neziskovou organizací, kterou v roce 1988 založili vrcholoví manažeři 14 předních evropských společností s cílem prosazovat do každodenní praxe různých evropských organizací základní principy TQM (Total Quality Management).

2.2.1 Stabilní ekonomický růst

Firmy se zavedeným moderním systémem managementu jakosti dosahují stabilního ekonomického růstu než organizace s pouhou technickou kontrolou. Systém managementu jakosti se projevuje pozitivně jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí. Nedochozí k výrobě neshodných výrobků, stoupá výtěžnost materiálu a celkově dochází ke zvyšování produktivity práce a snižování nákladů. Externím účinkem je zvyšování spokojenosti a loajality zákazníků, kteří jsou ochotni za jakost výrobků zaplatit vyšší cenu. Všechny tyto účinky jsou dlouhodobého charakteru a mohou se projevit až za několik let po zavedení systému. Jejich výsledkem je zlepšování zisku, finančních toků a výsledků podnikání.

2.2.2 Ochrana před ztrátami trhu

Z výzkumů realizovaných Evropskou unií vyplývá, že 66 % všech příčin ztrát trhu je způsobena nízkou kvalitou výrobků a služeb a nedostatků v předvýrobních etapách.

2.2.3 Úspora materiálů a energií

Kontrola procesů během celé výroby zajistí výrobu kvalitního výrobku, který bude splňovat požadavek spolehlivosti. Nedochozí tedy k mrhání materiálu, ke kterému by docházelo opravami během výroby nebo likvidací materiálu při neopravitelnosti. Během výroby je velice důležitá provozní pohotovost strojů, ta bude zajištěna pravidelnou údržbou, která předchází výpadkům během výroby a nadměrné spotřebě energií.

2.2.4 Jakost ovlivňuje i makroekonomické ukazatele

Významné světové společnosti mají vytvořeny nástroje, které sledují vliv zlepšování výrobků a služeb na makroekonomické ukazatele, tj. domácí produkt, devizová bilance apod. Bohatství společnosti je tak závislé na rozvoji a zdokonalování systému managementu jakosti jak v ostatních organizacích, tak ve veřejném sektoru.

2.2.5 Jakost je limitujícím faktorem tzv. trvale udržitelného rozvoje

Spjatost jakosti a ochrany životního prostředí je zřejmá. Společnosti by jí neměly podceňovat ale zajímat se o tyto souvislosti.

2.2.6 Jakost a ochrana spotřebitele jsou spojité nádoby

V posledních desetiletích stoupl zájem státních orgánů o řešení problematiky ochrany spotřebitele v souvislosti s ohrožením spotřebitele výrobkem. Státní orgány zvyšují pokuty a náhrady za poškození zdraví či života spotřebitele, aby předcházely výrobě výrobků, které poškodí jejich uživatele. Norma ČSN ISO 8402 definuje odpovědnost jako „*povinnost výrobce nebo jiných osob k náhradě ztráty spojené s újmou na zdraví, škodou na majetku, nebo jinou škodou způsobenou výrobkem*“. V této souvislosti Evropské společenství v roce 1985 přijalo směrnici 85/374/EEC o odpovědnosti za vadné výrobky. Směrnice konstatuje, že výrobce odpovídá za škodu způsobenou vadou výrobku, přičemž se nezabývají odpovědnosti ani dovozci zboží. Pokud není možné určit konkrétního dovozce, je za výrobce odpovědný celý dodavatelský řetězec. Tato směrnice je nekompromisní a určuje velmi vysoké hranice náhrady škod, které mohou být i pro některé společnosti likvidační. Nelze tedy v žádném případě podceňovat problematiku managementu jakosti.

2.3 Charakteristika jakosti

Norma ISO 9000:2005 uvádí obecnou definici jakosti. „*Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik*.“ Za požadavky jsou považovány potřeby nebo očekávání spotřebitelů, stanovená závazným předpisem. Inherentní znaky jsou vnitřní vlastnosti objektu kvality, které jsou jeho součástí. U výrobků to je, např. použitý materiál či konstrukční řešení. Jakost je z pohledu spotřebitele užitek, který mu výrobek poskytuje. Výrobek toto splňuje, pokud jeho vlastnosti odrážejí stanovené požadavky zákazníka. Společnost se musí neustále zabývat těmito požadavky a analyzovat je. Tudíž jakost musí být obsáhnout vše, co vede k výsledku činnosti. Nelze tedy mluvit pouze o jakosti výrobku či služby, ale také o jakosti procesů, zdrojů

a systému managementu jakosti. Všechny tyto kritéria jakosti se vzájemně prolínají a doplňují.

2.3.1 Kvalita výrobku

Je určena požadavky zákazníků na vlastnosti hmotných výrobků. Mezi základní požadované vlastnosti patří funkčnost, trvanlivost, spolehlivost, udržitelnost, opravitelnost, ovladatelnost, nezávadnost a estetická působivost (viz. obrázek č. 10).



Obrázek 10: Kvalita výrobku [20]

2.3.1.1 Funkčnost

Patří mezi základní požadavek zákazníka, protože každý výrobek je vyroben za určitým účelem. Pokud ho nesplňuje, nákup není smysluplný. Příkladem je pračka, předpokládáme, že nám vypere špinavé prádlo. Požadavky na výrobek ze strany spotřebitele se neustále zvyšují. Spotřebitel už nechce jen automobil, který jezdí, ale aby byl snadno ovladatelný, pohodlný, rychlý a bezpečný. Dochází k přesouvání ze základních funkcí na vedlejší funkce.

2.3.1.2 Estetická působivost

Vnější forma každého výrobku je reprezentována jeho tvarem, barevností, velikostí. U všech výrobků nehraje stejnou roli. Nejdůležitější roli má u šperků, oděvů, ale u výrobků běžné spotřeby je zanedbatelná. V žádném případě ji výrobci nesmějí podceňovat, protože v mnoha případech je motivem ke koupi. Výrobce proto musí zvolit takovou formu vzhledu výrobku, aby zákazníka neodradil od koupi, ale přilákal. U některých druhů výrobků musí výrobce přihlížet spíše k funkčnosti výrobku, tj. jeho ergonomickým vlastnostem.

2.3.1.3 Nezávadnost

V posledních letech spotřebitelé a celá společnost více dbá na své zdraví, to je spojeno s vyššími požadavky na zdravotní nezávadnost (mikrobiologická čistota), hygienickou nezávadnost (obsah alergenů), bezpečnost (odolnost vůči poškození) i ekologickou vhodnost (recyklace, nezatěžování životního prostředí během výroby a provozu). Zabezpečení nezávadnosti výrobků zajišťují státy pomocí právních předpisů, kterými se musí řídit výrobci, dovozci a distributoři.

2.3.1.4 Ovladatelnost

Snadná ovladatelnost je velice důležitý požadavek zákazníka. Zákazník nechce výrobek, který by měl zvýšené nároky na jeho fyzické a duševní schopnosti. Výrobce musí řešit manipulaci s výrobkem, jeho hmotnost, rozměry, umístění ovládacích prvků, srozumitelné označení atd. Tento požadavek výrobce nesmí podceňovat, protože může dojít k ohrožení bezpečnosti zákazníka.

2.3.1.5 Trvanlivost

V posledním desetiletí převládá výroba zaměřující se na inovace, levnější materiál, vědeckotechnický vývoj a celkové zkracování doby životnosti výrobků. Převládá konzumní trend, proti kterému bojuje ekologie, ale i ekonomie. Je zřejmé, že zákazník má zájem o výrobek, který bude splňovat jeho potřeby co nejdéle. Mnoho zákazníků vzpomíná na výrobky vyrobené před rokem 1989, jejichž životnost byla desítky let.

2.3.1.6 Spolehlivost

Tento požadavek považují zákazníci za samozřejmost, kterou výrobek musí splňovat. Jedná se o tzv. funkční pohotovost výrobku, tzn. plnit funkce v jakémkoliv okamžiku. Pokud výrobek toto nesplňuje, musí se výrobce připravit na zvýšenou poptávku po náhradních dílech a zvýšení požadavků na servis a údržbu jeho výrobků.

2.3.1.7 Udržovatelnost, opravitelnost

Tento požadavek je u každého výrobku specifický. Zákazníci by nejraději nakupovali bez údržbové výrobky - nemačkové oděvy bez nutnosti žehlení atd. Většina výrobků jako jsou stroje, údržbu vyžadují a pokud není prováděna, může ohrozit zdraví a bezpečnost, ale i spolehlivost stroje. Údržba a oprava tedy musí být možná u všech výrobků.

2.3.2 Kvalita služby

Služba je nehmotnou podobou výrobku (viz. obrázek č. 11). Je to činnost, odehrávající se na rozhraní mezi spotřebitelem a výrobcem.



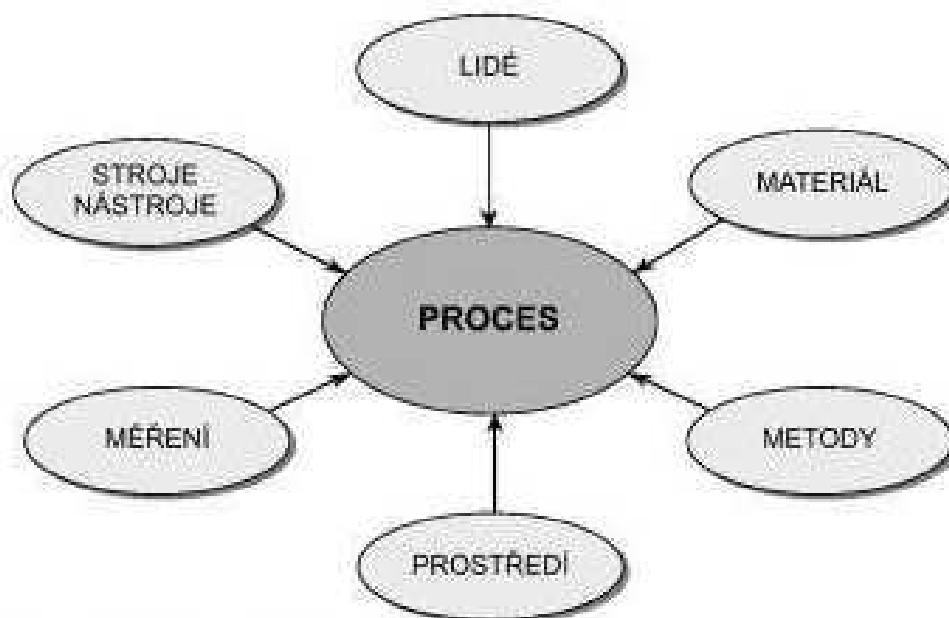
Obrázek 11: Kvalita služby [20]

Výsledek činnosti je buď čistá podoba služby (například finanční poradenství), nebo její poskytnutí s dodáním výrobku (například doprava). Zjišťování požadavků na službu je složitější než u výrobku, neboť nalezení měřitelných znaků kvality služby je obtížnější. Poskytovatel má velmi nízkou šanci opravit vzniklé chyby a nedostatky při poskytování. Jejich výhodou je operativnější zasahování při změně požadavků zákazníka.

2.3.3 Kvalita procesu

Proces je dle normy ČSN EN ISO 9000:2005 definován jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností“, které přeměňují vstupy na výstupy.

Kvalita procesu a jeho řízení je velice důležitá po celou dobu výroby. Vyrobení je samo o sobě nákladné, natož vyrobení neshodných výrobků, které se musí opravit či zlikvidovat. Proto je velice důležité řízení výroby během celého procesu. Během celého procesu se nejen výrobek realizuje, ale i plánuje, vyvíjí, hodnotí a zlepšuje. Tomu celému se říká procesní přístup, který aplikuje princip prevence pro zabezpečení jakosti. Jakost procesu je tvořena vzájemně propojenými prvky (viz. obrázek č. 12).



Obrázek 12: Kvalita procesu [20]

2.3.4 Kvalita organizace

Prvotně se na kvalitu pohlíželo z pohledu výrobku nebo služby. Postupem času se předmětem zájmu stal i samotný proces výroby výrobku a poskytování služeb tak, aby docházelo k uspokojování potřeb zákazníků. Na celkovou spokojenost zákazníků mají tedy vliv i nevýrobní činnosti. Systém managementu jakosti se proto zaměřuje na techniky a aktivity, které mají zvyšovat kvalitu výrobků a služeb a zvyšovat spokojenost zákazníků.

V posledních letech firmy využívají své zkušenosti ze zabezpečování kvality výrobků, služeb a procesů v oblasti managementu. Uplatňování těchto zkušeností vede k prosperitě společnosti a její podnikatelské úspěšnosti. Předmětem zájmu je tedy kvalita celé společnosti jako celku (viz. obrázek č. 13), zejména jejího managementu a všech jejích procesů, které naplňují její funkci. Výsledkem je tedy kvalitní výrobek nebo služba, která splňuje všechna očekávání zákazníka.



Obrázek 13: Kvalita organizace [20]

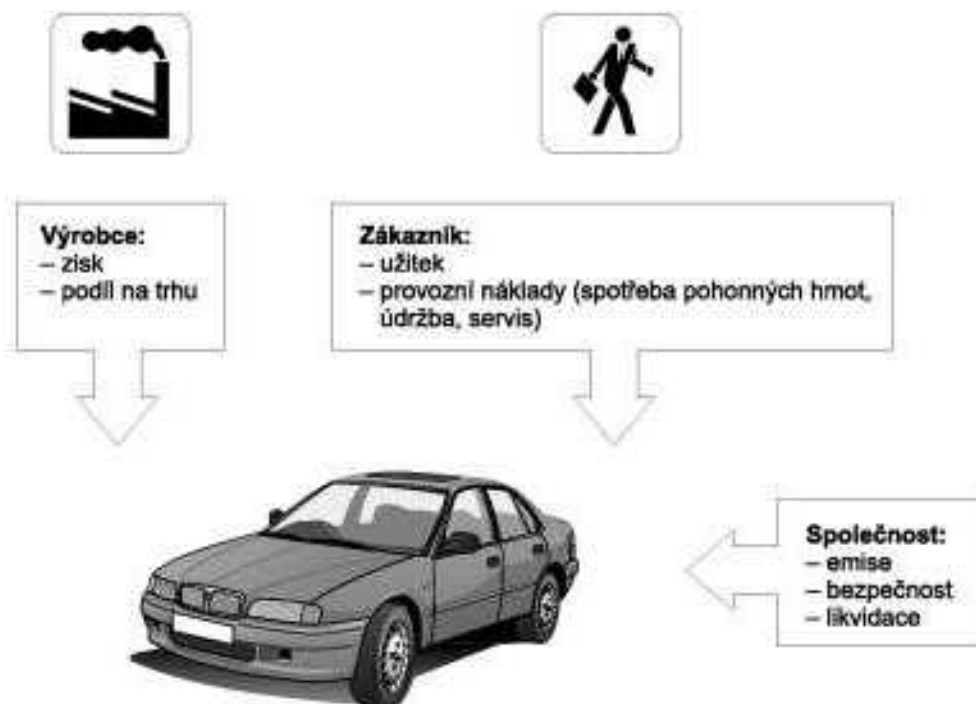
2.4 Zásady norem řady 9000

Úspěšná firma [13] musí být směřována a řízena systematickým a jasným způsobem. Řešením je uplatňovat a udržovat systém managementu jakosti, jehož cílem je neustálé zvyšování výkonnosti organizace.

Systém managementu jakosti je založen na osmi zásadách, které vytvářejí společný základ norem tak, aby byly vhodné pro všechny typy firem bez ohledu na jejich velikost. Tyto zásady jsou důležité při vytváření, uplatňování a zlepšování systému managementu jakosti. Vycházejí z obecného managementu a plní požadavky systému managementu jakosti.

2.4.1 Zaměření na zákazníka

Společnosti analyzují a sledují požadavky zákazníků tak, aby porozuměli jejich současným i budoucím potřebám. Zákazník je pro firmy velice důležitý, je nositelem zisku. Následně se spokojenost zákazníků měří a analyzuje. Heslem každé firmy musí být: „Pouze spokojený zákazník se opět vrací a nakupuje“ (viz. obrázek č. 14).



Obrázek 14: Požadavky a cíle všech zúčastněných stran spotřeby [20]

2.4.2 Vedení a řízení zaměstnanců

Vedoucí zaměstnanci musí udržovat takové pracovní prostředí v němž zaměstnanci budou motivováni a plně se budou zapojovat do plnění cílů společnosti. Říká se, že vedení společnosti vytváří kulturu organizace. Vedení společnosti vyhlásí politiku jakosti a z ní jsou vytvářeny cíle, které jsou konkretizovány na jednotlivá oddělení. Chování vedoucích pracovníků musí být v souladu s hodnotami a politikou společnosti, aby byly vzorem pro své zaměstnance.

2.4.3 Zapojení zaměstnanců

Základem každé organizace je lidský faktor, jehož plné zapojení do procesů uvnitř společnosti využívá jeho schopnosti ve prospěch organizace.

Využití potenciálu pracovníků je založeno na sdílení hodnot, vzájemné důvěře a iniciativě zaměstnanců. Vedení musí podporovat komunikaci v celé organizaci a iniciovat programy vzdělávání a rozvoje kvalifikace zaměstnanců.

2.4.4 Procesní přístup

Požadovaných výsledků společnost dosáhne účinněji, budou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces. Činnosti uvnitř podniku jsou chápány jako systém vzájemně propojených a vzájemně se ovlivňujících procesů. Procesy mají svého majitele, který je popisuje, chápe, řídí a zlepšuje.

2.4.5 Systémový přístup k managementu

Identifikování, porozumění a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování jejich cílů.

2.4.6 Neustálé zlepšování

Tato zásada patří mezi trvalé cíle organizace. Vedení podporuje a řídí trvalé zlepšování. Je předpokladem úspěšnosti společnosti. Mezi zlepšování patří originální myšlení a inovace. Účinným nástrojem neustálého zlepšování je benchmarking.

2.4.7 Přístup k rozhodování zakládající se na faktech

Rozhodování vychází ze získaných údajů a informací. Jejich základem je sběr dat, který se po analýze stává zdrojem informací pro rozhodování manažerů, kteří z těchto informací musí získat znalosti. Efektivita rozhodnutí manažera je velice důležitá.

2.4.8 Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

Pro podnik jsou velice důležité harmonické dodavatelsko-odběratelské vztahy, které jsou výhodné pro obě zainteresované strany a vytvářejí hodnotu pro zákazníka. Partnerství s dodavateli je vždy budováno na vzájemné důvěře a spolupráci.

Těchto osm zásad jako celek může působit nesourodě a neúplně, ale při zasazení do modelu managementu společnosti tyto zásady vytvářejí systémy vstupů, které primárně rozhodují o průběhu manažerských procesů.

2.5 Přínosy systému managementu jakosti

Zavedení [4] systému managementu jakosti ve společnosti přináší řadu výhod. Implementace procesního způsobu řízení zajistí zlepšení a zjednodušení organizační struktury společnosti. Dochází ke zvýšení kvality výrobků a spolehlivosti dodávání a tím i vyšší spokojenosti zákazníků. Díky měření a neustálému zlepšování efektivity interních procesů společnost vykazuje zlepšení ekonomických parametrů ziskovosti. Vylepšení tržní pozice je dosaženo zlepšeními v oblasti strategického a střednědobého plánování rozvoje. Systém jakosti zvyšuje angažovanost, loajalitu a vyšší stabilitu v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

3 ENVIRONMENTÁLNÍ SYSTÉM A SYSTÉM BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVÍ

Po mnoho let [20] byla jakost spojována s hmotnými výstupy výrobních společností. Jakost je definována jako stupeň splnění požadavků souborem inherentní znaků, tedy souhrn charakteristik a znaků výrobků vyjadřující jeho schopnost uspokojovat požadavky zákazníků. V dnešní době není nejdůležitějším aspektem kvalita výrobku, ale i rovnoměrnost kvality v čase, provozní spolehlivost, dostatek informací, design, snadné využití a údržba, záruční a pozáruční servis, recyklace a ekologický standard. Ekologický standard byl do pojmu jakosti výrobků včleněn v roce 1983 na jednání výroční konference Evropské organizace pro kontrolu jakosti (EOQC). Pod tímto pojmem se chápe schopnost výrobku v průběhu výroby a využívání nepoškozovat životní prostředí. Je téměř jisté, že ekologického standardu není u celé řady výrobků, služeb a procesů dosahováno, dochází k trvalému poškozování životního prostředí, tj. kvality života. Společenské náklady proto mohou tvořit velkou část celkových nákladů na jakost. V důsledku své činnosti se lidstvo dostalo do stavu, kdy si pro svůj další ekonomický rozvoj vytvořilo ekologická omezení. Pokud chce totiž lidstvo přežít, musí víc dbát na ochranu životního prostředí a na potřeby budoucích generací. Tento přístup je nazýván trvale udržitelný rozvoj. Jedná se o rozvoj, který dokáže naplnit potřeby současné generace, aniž ohrozí potřeby další. Je založen na moderních technologiích, na šetření přírodními zdroji a na účinné ochraně životního prostředí a přírody. Environment se tedy stal fenoménem současnosti a naší budoucností.

3.1 Charakteristika environmentu

Ochrana životního prostředí se ve vyspělých zemích stala jednou ze základních priorit a potřeb. Pozornost se proto obrací na současné i potenciální znečišťovatele. Státní orgány proto realizují taková opatření, aby podniky byly nuceny provádět přezkoumání a kontroly aktuálních stavů a vlivů jejich činností na životní prostředí, např. kontrola vody, půdy, ovzduší, odpady. Z tohoto ale není zjistitelné, zda podnik bude trvale splňovat a dodržovat státem dané limity. K tomuto jevu docházelo i v oblasti jakosti, kdy kontroly ze strany zkušeben nebo výstupní kontroly nezaručily

stálou specifikovanou kvalitu výrobků v požadovaném průběhu a rozsahu. Skutečné a trvalé kvality bylo dosaženo až u podniků, které si zavedly systém řízení jakosti a neustále ho zlepšovaly.

V první řadě musí podniky posoudit stav procesů z hlediska péče o životní prostředí systémovým přístupem tak, jak je to známé ze systémů řízení jakosti. V mnoha případech je systémové environmentální řízení podniku nahrazeno operativním řešením naléhavých úloh bez stanovení koncepce, cílů, plánů, programů, kontrol a nápravných opatření.

Kontroly jsou ve většině případech zaměřeny pouze na splnění legislativních požadavků. Je velice důležité, aby společnosti změnily svůj postoj a přestaly pouze plnit legislativní požadavky pod hrozbou finančních sankcí. Není také vhodné, aby společnosti řešily environmentální problematiku až po výskytu havárie. Je nutné vytvářet preventivní opatření a dále zlepšovat environmentální chování společnosti.

Na základě těchto důvodů řada společností zavedla tyto technické normy na řízení environmentálního systému, které jsou založeny na obdobném principu jako normy řady ISO 9000 pro systém řízení jakosti.

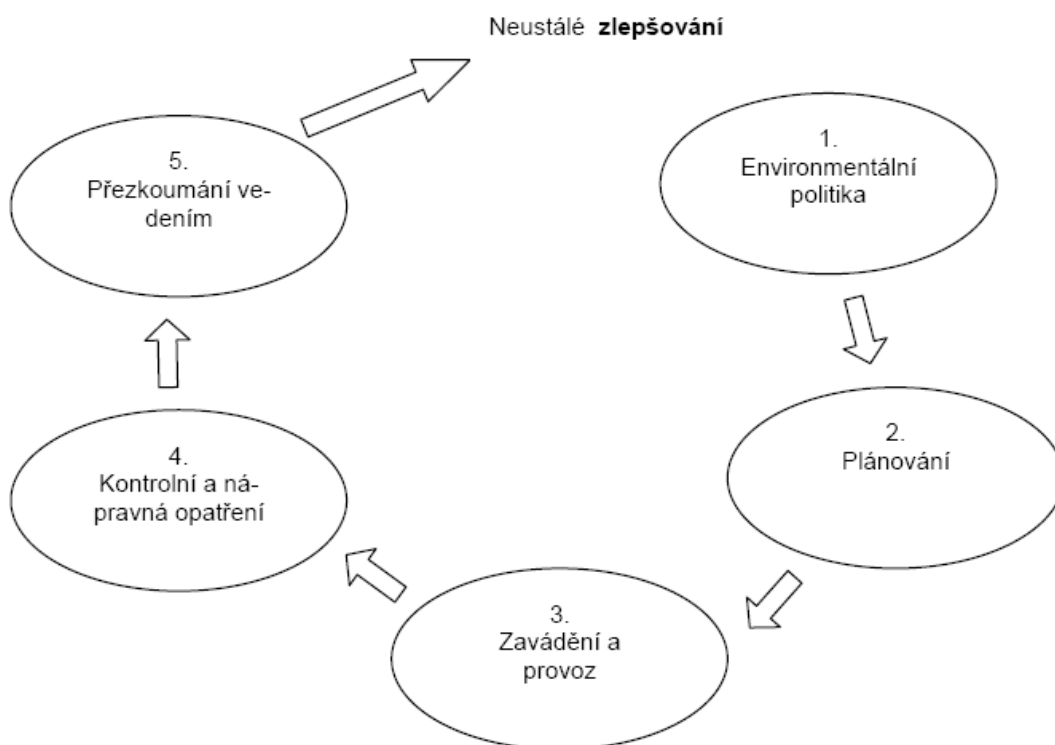
3.1.1 Charakteristiky norem ISO řady 14000

Environmentální systém [21] je zaštitěn mezinárodními normami řady ISO 14000. V letech 1993 až 1996 byla technickou komisí ISO/TC 207 Environmentální management, subkomisí SC 1 (Systémy environmentálního managementu) vypracována norma ISO 14001, představující směrnici pro zavádění systému environmentálního managementu (EMS). Tato norma navazovala na některé národní normy EMS a na vydání norem řady ISO 9000. S vydáním této normy došlo k jejímu masivnímu uplatňování a rozvíjení ve světě i v České republice. Rychlost šíření systémů environmentálního managementu zavedených podle požadavků normy ISO 14001 napodobila růst počtu společností se zavedeným managementem jakosti podle ISO 9001.

Revize normy ISO 14001 byla zahájena v roce 2000 a revidovaná norma byla publikována v roce 2004. Vydání normy v zásadě nemění požadavky na EMS. Revize normy zvýšila kompatibilitu s normou ISO 9001 a vylepšila text z pohledu

srozumitelnosti, aby nedošlo k narušení záměru původní normy a nevytvořily se překážky pro její užívání. Při revizi se vycházelo z toho, že společné prvky obou norem mohou být organizacemi uplatňovány identickým způsobem, bez duplicity nebo zavedení konfliktních požadavků.

Struktura normy ČSN EN ISO 14001 Systém environmentálního managementu – Specifikace s návodem pro její použití – se skládá z pěti zásad, které na sebe navazují a tvoří základní strukturu systému (viz. obrázek 15).



Obrázek 15: Struktura normy ČSN EN ISO 14001 [14]

3.1.2 Slučitelnost s jinými normami

Koncepce EMS dle norem ISO řady 14000 nebyla vytvořena jako nadřazený modul z pohledu ochrany životního prostředí, byla vytvořena jako součást systému managementu jakosti pro úspěšné řízení podniku a integraci do celkového systému řízení.

Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO) deklarovala spolupráci technické komise TC 207 pro environment a TC 176 pro problematiku jakosti.

Komise, která tvořila návrh normy ISO 14000, zajistila návaznost na normy ISO 9000, které jsou přijímány na celém světě. Pro kompatibilitu obou norem byla zřízena koordinační skupina, která zajišťuje slučitelnost činností obou komisí.

Při vytváření dokumentací podle normy týkající se systému managementu jakosti a environmentu je kladen důraz na omezení duplicity.

3.1.3 Přínosy ISO 14001

Orientace společnosti na ochranu životního prostředí zpočátku vyvolá náklady na zavedení environmentálního systému, ale ve střednědobém horizontu by měl užitek z environmentálního systému managementu převyšovat výdaje na zavedení, udržování a zlepšování systému.

Hlavními přínosy [15] fungujícího environmentálního systému je dodržování zákonných požadavků v oblasti životního prostředí a s tím i snížení rizika případné pokuty. Dochází k celkovému posílení stávajícího systému managementu organizace. Společnost využívá hospodárně surovin, materiálu, energií a dalších zdrojů. Přispívá ke snížení rizika environmentálních nehod a havarijních stavů, za něž společnost nese odpovědnost. Společnost se stává důvěryhodnější pro obchodní partnery, investory, peněžní ústavy, pojišťovny, veřejnou správu i širokou veřejnost. Zavedením systému ve společnosti selepší pořádek v dokumentaci, v organizační struktuře, v environmentální odpovědnosti a hlavně v provozu. To vše přináší společnosti konkurenční výhodu.

3.2 Charakteristika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

V posledních desetiletí [1] společnosti více dbají o dosažení vysokých standardů v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků, protože chtějí prokázat zákazníkům, akcionářům a dalším zainteresovaným stranám, že organizace klade vyšší nároky na bezpečnost práce a ochranu zdraví nad rámec zákona. Společnosti prezentují

tento zájem, zavedením systému managementu bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (dále BOZP) dle normy OH SAS 18001. Tento systém je zaváděn v návaznosti na právní požadavky země, ve které podniká. Společnosti zavádějící tento systém ve většině případech už mají vybudovaný systém řízení jakosti nebo environmentu, nebo mají tyto systémy integrované.

3.2.1 Charakteristiky normy OH SAS 18001

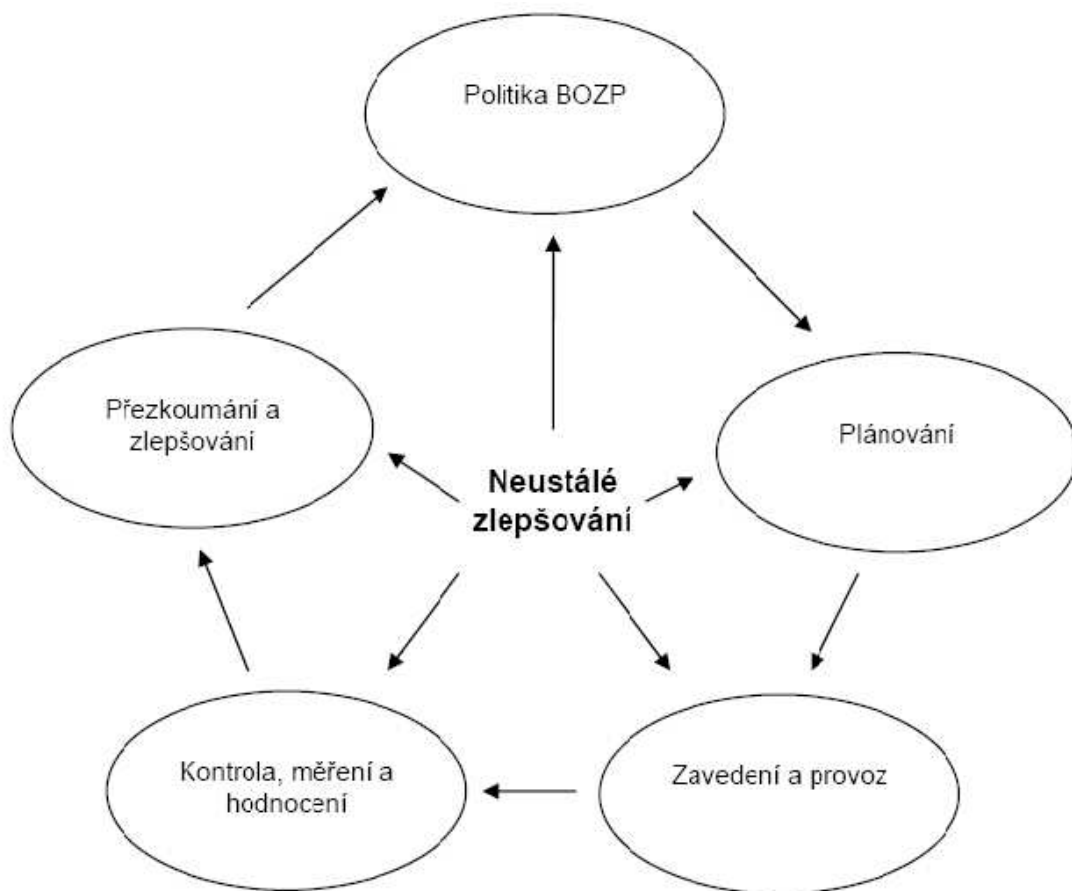
Mezinárodní [17] norma OHSAS 18001 Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci⁹ - Specifikace - byla vydána v roce 1999 a její revize byla publikována v roce 2007. V České republice byla tato norma přijata jako ČSN OHSAS 18001:2008.

Nová verze OHSAS 18001 používá termíny shodné s termíny v ostatních systémových normách a některé definice aktualizovala. Obsahuje novou část týkající se hodnocení souladu s právními a jinými požadavky, které se na organizaci vztahují vzhledem k jejím bezpečnostním rizikům. Do posuzování nebezpečí, stanovování rizik a určení řídicích postupů je nyní v normě zahrnut lidský faktor (zaměstnanci i zainteresované strany). Norma klade vyšší nároky na spoluúčast zaměstnanců při řízení BOZP. Zpřísňuje požadavky na vyšetřování nežádoucích událostí – nehod, úrazů, požárů a havárií.

Je světově uznávanou normou pro posuzování systémů managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Byla vyvinuta v reakci na naléhavý požadavek společností, které chtěly mít posouzený a certifikovaný systém managementu BOZP. Základem celého systému je posouzení všech možných rizik na pracovištích a jejich efektivní řízení tak, aby bylo minimalizováno možné poškození zdraví zaměstnanců. Důraz je kladen na prevenci a předvídatelnost nebezpečných situací na pracovištích, ke kterým může dojít během výroby i mimo ní. Byla vytvořena tak, aby byla slučitelná s normami ISO 9001 a ISO 14001 a bylo možné ji s těmito normami integrovat v jeden funkční celek.

⁹ Z angl. HSMS, Health and Safety Management System

Struktura budování a provozu systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je znázorněna na obrázku č. 16.



Obrázek 16: Struktura systému BOZP [14]

3.2.2 Přínosy OH SAS 18001

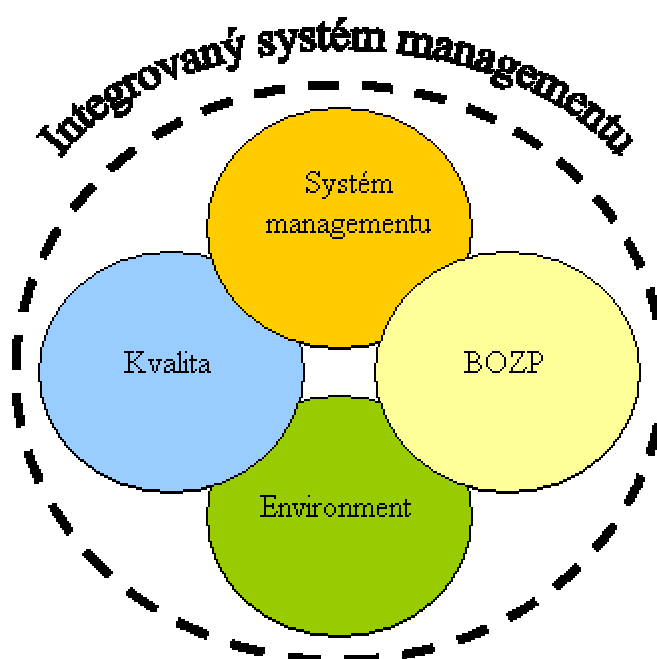
Certifikace [10] systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle OHSAS 18001 umožňuje efektivně prokázat závazek k zajišťování a zlepšování systému bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci přijatý na všech úrovních a všemi funkcemi v organizaci, zejména vrcholovým vedením. Dochází k systematickému omezování rizik, resp. nebezpečí, které ohrožují bezpečnost a zdraví všech osob ovlivňovaných činnostmi, výrobky nebo službami organizace. Prokazuje omezení výskytu nemocí z povolání, pracovních úrazů, zvýšení výkonnosti a následné snížení nehodovosti a prostojů při práci a snížení nákladů spojených s nehodami na pracovišti. Dochází k plnění zákonných požadavků i požadavků předpisů týkajících se bezpečnosti

a ochrany zdraví při práci. Ve společnosti je vytvořen fungující samoregulující systém reagující pružně na změny požadavků z legislativních předpisů, bezpečnostních požadavků i změn uvnitř organizace (např. nových technologií, organizačních změn apod.). Velkým přínosem je zlepšení image společnosti.

4 INTEGRACE SYSTÉMŮ A SOFTWAREVÁ ZABEZPEČENÍ

V současné době je ve většině významných organizacích samozřejmostí zavedený fungující systém managementu jakosti dle normy ISO 9001. Společnosti, které se chtějí dále rozvíjet, přistupují na zavedení dalších systémů řízení, jako je environmentální dle normy ISO 14001 a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001. Nejdříve se musí organizace rozhodnout, zda systém jakosti zachovají jako samostatný a vedle něj budou fungovat další systémy, nebo systémy sloučí, tj. integruje. Společnost ALKA HOLDING se rozhodla pro integraci jejích systémů.

Pro integrovaný systém managementu (ISM) neexistuje referenční norma, proto je potřeba vycházet z požadavků ISO 19011, ISO 17021 a jednotlivých relevantních standardů, tj. ISO 9001, ISO 14001, OH SAS 18001. Integraci standardů naznačuje obrázek č. 17.



Obrázek 17: Integrovaný systém managementu [17]

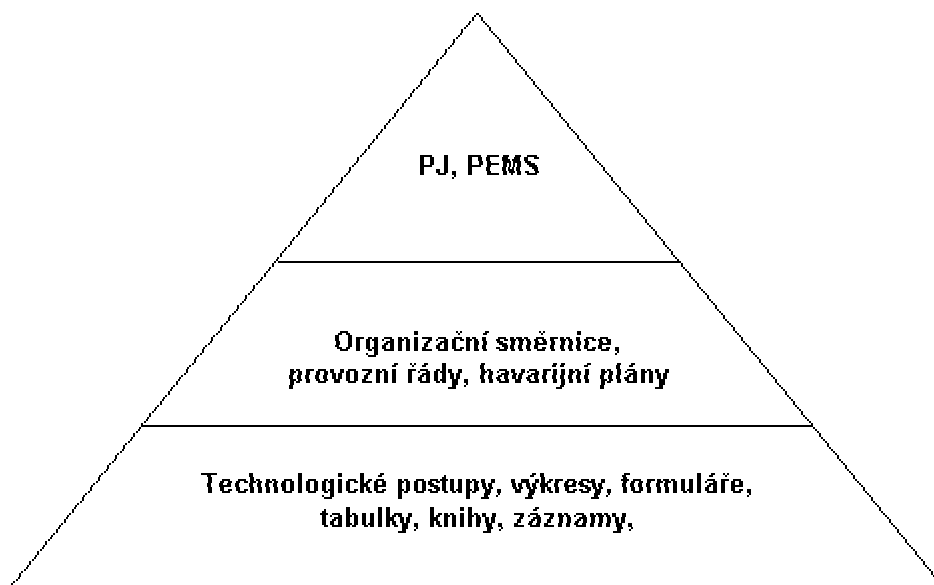
První největší výhodou integrovaného systému managementu je zmenšení rozsahu dokumentace a celkové propojení. Všechny tyto základní normy mají totiž velkou část požadavků společných. Integrací společnost hlouběji přezkoumá stávající

system a jeho dokumentaci, při které může být zjištěna nefunkční část či zbytečnosti svazující chod společnosti.

K integraci samozřejmě dochází celkovým vývojem systémů managementu, který může být zpomalen velikostí společnosti, složitostí procesů, odbornou způsobilostí pracovníků a dalšími vlivy, např. rozsáhlá dokumentace. Integrace je prováděna jak u povinných dokumentů (Politika, Cíle, Příručka), tak i v dalších směrnících, postupech, které společnost využívá. Výsledkem integrování systémů je funkční řídicí dokumentace, komplexnější definice pravomocí a odpovědností, eliminace možných duplicit či případných rozporů v jednotlivých dílčích dokumentech a menší náročnost na související administrativu.

4.1 Současný stav SMJ ve společnosti ALKA HOLDING

Společnost ALKA HOLDING spol. s r.o. má odděleně zaveden systém managementu jakosti a environmentu dle mezinárodních norem ISO 9001 a ISO 14001. Dokumentem první (nejvyšší) úrovně systému zabezpečování jakosti je Příručka jakosti (PJ), viz. obrázek č. 18. Jedná se o závazný dokument pro všechny zaměstnance a je schvalován ředitelem podniku. Příručka jakosti popisuje rozsah systému jakosti s odvoláním na příslušnou normou ISO 9001, z pohledu jejího členění a stavby kapitol.



Obrázek 18: Pyramidová struktura dokumentace systému jakosti [19]

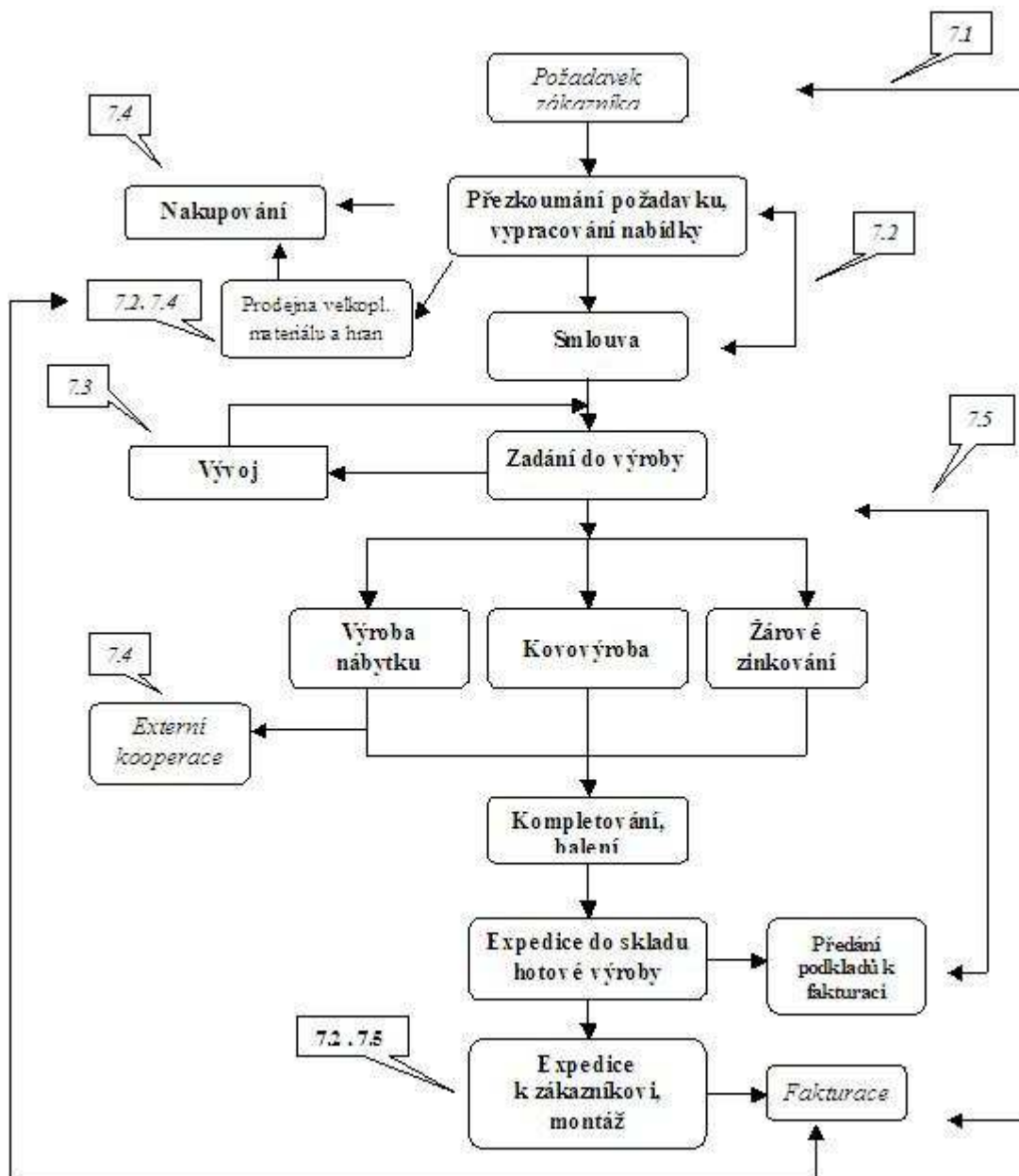
Příručka EMS je též základním dokumentem v oblasti systému environmentálního managementu.

Organizační směrnice, organizační řády, havarijní plány jsou dokumenty druhé úrovně popisující všechny činnosti zajišťující chod podniku. Technologické postupy, výkresy, formuláře, tabulky, knihy, záznamy jsou dokumenty nejnižší úrovně a jejich počet je největší.

Systém managementu jakosti a environmentu je vytvořen pro výrobu nábytku, zařizování interiérů, kovovýrobu a žárové zinkování, které jsou současně předmětem certifikace podle normy ČSN EN ISO 9001. Norma ČSN EN ISO 9001 je ve společnosti uplatňována v plném rozsahu. Do certifikace nejsou zahrnuty ubytovací služby a silniční motorová doprava.

Za funkčnost a řízení systému managementu jakosti a environmentu ve společnosti jsou odpovědní manažer jakosti a environmentu, kteří jsou jmenováni vedením společnosti. Dbají na uplatňování a udržování systému řízení, který je navržen pro neustálé zlepšování činností, a to naplňováním potřeb všech zainteresovaných stran, především však zákazníka.

Pro zajištění efektivnosti systému managementu jakosti vedení společnosti určilo procesy hlavní (viz. obrázek č. 19), podpůrné a řídicí (viz. obrázek č. 20) v celé společnosti. V Příručce jakosti je uvedeno pořadí těchto procesů a jejich vzájemné působení. Čísla 7.1 – 7.5 v obrázku č. 19 označují čísla kapitol v Příručce jakosti, která jsou shodná s čísly kapitol normy ISO 9001. Např. kapitola 7.1 je plánování realizace produktu. Na samém začátku Procesní mapy je požadavek zákazníka, jehož přezkoumání a uzavření smlouvy je naznačeno kap. 7.2 Procesy týkající se zákazníka. Zákazníkovi je předložen katalog nábytku a před uzavřením smlouvy jsou s ním ustanoveny požadavky vyslovené a nevyslovené, ale z profesionálního hlediska nezbytné (vzhledem k užití) a dodací a platební podmínky. Všechny požadavky procházejí procesem přezkoumání z hlediska technické, termínové, kvalitativní a kvantitativní proveditelnosti v požadovaných cenových relacích. Proces přezkoumání probíhá od převzetí poptávky až po uzavření smlouvy. Veškerá přezkoumání a jejich výsledky se zaznamenávají ve složce zakázky.

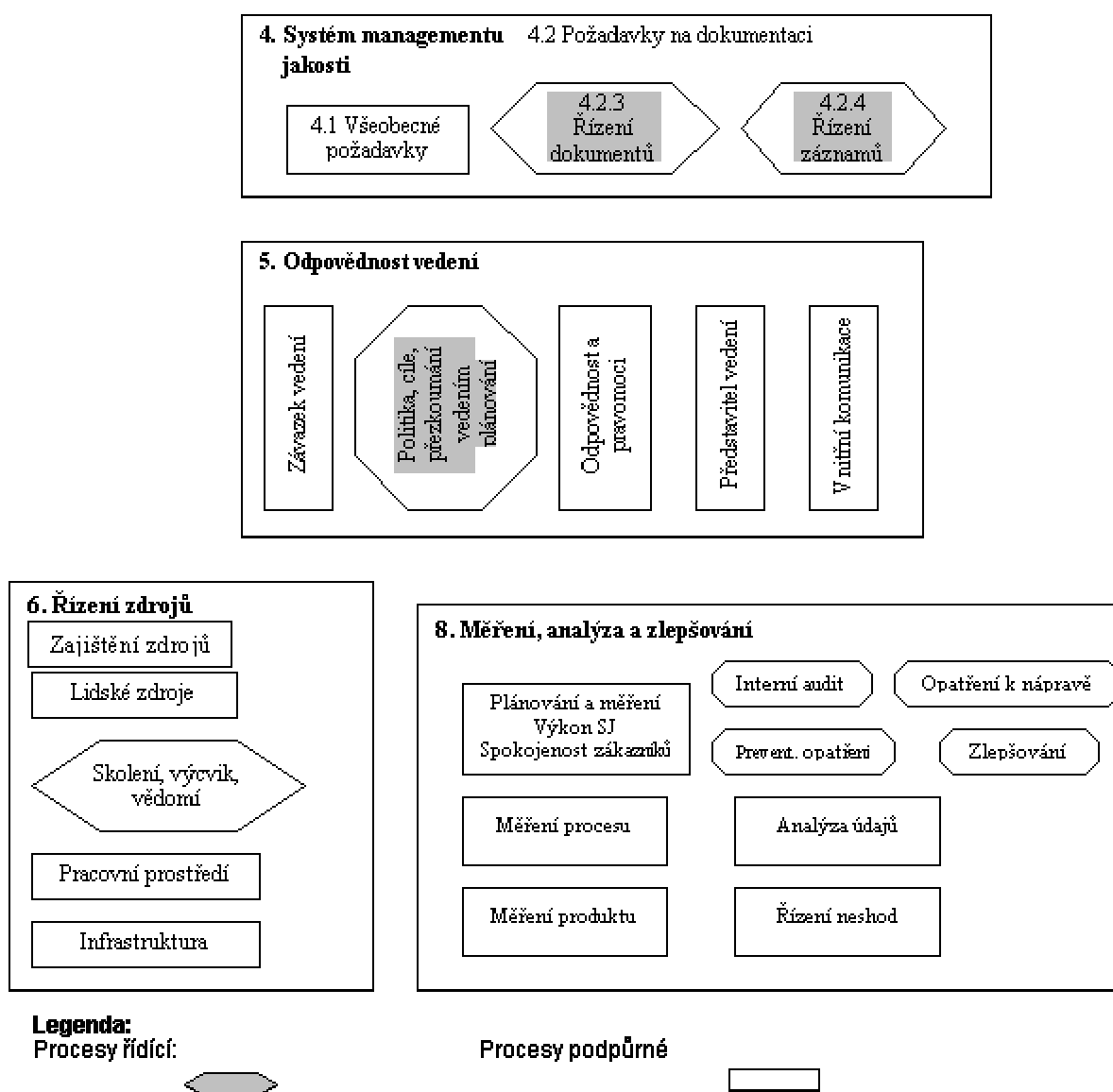


Obrázek 19: Procesní mapa společnosti ALKA HOLDING [18]

Společnost má pro všechny procesy výroby vyhotoveny Technologické postupy (viz. obrázek č. 19, kap. 7.3 Návrh a vývoj), které popisují danou nebo související činnost (např. Svářečských postup, Reklamační řád atd.). Z těchto technologických postupů vyplývá projekční, výrobní a kontrolní činnost společnosti.

Po přijetí objednávky od zákazníka (e-mailem, faxem, písemně apod.) na výrobu nábytku. Vedoucí obchodního oddělení ji předá projektantovi/kalkulantovi

a ten vypracuje plán výroby, tzv. „Zadání do výroby“. Rovněž objednávka na povrchové práce nerezového materiálu pro oddělení kovovýroby je zpracována projektantem/kalkulantem a zadána do výroby. Objednávku na žárové zinkování přebírá vedoucí oddělení. V tomto případě se Zadání do výroby nevyhotovuje. Zadání do výroby obsahuje identifikaci činnosti prováděné v průběhu návrhu a projekce, technické výkresy, stanovení předběžných nákladů na výrobu a odpovědnosti za zpracování projektu. Plán výroby, tj. Zadání do výroby schvaluje vedoucí obchodního oddělení svým podpisem.



Obrázek 20: Procesní mapa zobrazující procesy řídicí a podpůrné [18]

Pro nakupování (viz. obrázek č. 19, kap. 7.4 Nakupování) je vytvořen dokumentovaný postup, tj. Skladový řád, který řeší zajišťování materiálu, polotovarů, výrobků, vybavení, služeb a procesů souvisejících s realizací vlastní výroby. Nákup se uskutečňuje s ohledem na požadavky organizace a dle výběru dodavatelů, jejichž výběr, kritéria pro volbu, hodnocení a opakované hodnocení stanovuje vedení společnosti.

Výroba a poskytování služeb (viz. obrázek č. 19, kap. 7.5) se realizuje tak, aby za řízených podmínek bylo dosaženo maximální kvality, v požadovaném termínu a za cenu přijatelnou pro zákazníka. Tyto podmínky všeobecně zahrnují dostupnost informací, které popisují znaky produktu, dostupnost pracovních instrukcí, použití vhodného výrobního zařízení, dostupnost a použití vhodného monitorovacího a měřicího zařízení, uplatňování monitorování a měření a uplatňování činností při uvolňování, dodávání a po dodání v rámci záručního a případně pozáručního servisu. Během výroby se provádí přezkoumání plnění Výrobního zadání a technologických postupů (záznam je proveden do Průvodního listu materiálu). Po kontrole je výrobek kompletován, zabalen a přejímkou expedován do skladu hotových výrobků. Následně je výrobek dle termínu vyexpedován, vyfakturován a předán zákazníkovi do užívání.

Vedení společnosti analyzuje stav firmy z hlediska dostupnosti zdrojů, určuje kritéria a metody potřebné pro efektivní fungování celé výroby od vstupu materiálu až po prodej zákazníkovi, možnosti rozšíření výrobního programu, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zlepšování pracovního prostředí apod. Všechny tyto činnosti jsou projednávány na valné hromadě (případně mimořádné valné hromadě), poradě vedení a výrobní poradě. Písemný záznam je zúčastněným osobám předán k podpisu a jsou povinni seznámit své podřízené s výsledky, případně úkoly. Procesy jsou zpětně přezkoumány na poradě vedení. Důležitou variantou přezkoumání je provádění interních auditů, ze kterých vedení společnosti získá informace přímo z procesu.

4.1.1 Politika jakosti

Společnost má pro každý systém managementu jakosti a environmentu vlastní politiku.

Společnost má definovanu politiku jakosti, která je strategickým dokumentem vedení společnosti, který směřuje k střednědobému naplňování jeho vizí, očekávání a potřeb zákazníků, zaměstnanců, vlastníků společnosti, dodavatelů a veřejného sektoru. Politika jakosti je uplatněna, pochopena a udržována na všech úrovních organizace. Seznámení pracovníků s politikou jakosti při nástupu do organizace zajišťuje personální oddělení. Politika jakosti je vyvěšena v kancelářích a provozovnách společnosti a vystavena na internetových stránkách firmy. V rámci přezkoumání vedením společnosti je v období 3-5 let posuzována její aktuálnost a trvalá vhodnost.

První politika jakosti byla ve společnosti vydána 01.02.2000 a byla schválena jednatelem. Dne 01.01.2006 byla politika jakosti revidována. V tomto roce (2009) byla politika jakosti revidována v souvislosti s revizí normy ISO 9001:2008. Politika jakosti byla vydána 18.02.2009 a je zaměřena na spokojenost zákazníků, která je prvořadým úkolem každého zaměstnance společnosti. Požaduje plnění požadavků zákazníků s ohledem na jejich potřeby a hospodárnost. Společnost se zavazuje vyrábět výrobky a poskytovat služby na vysoké technické a odborné úrovni pomocí vysoce kvalifikovaných zaměstnanců a moderního výrobního zařízení při dodržení zásad technických norem a předpisů. Dalším úkolem je zapojení zaměstnanců do systému odpovědnosti za kvalitu tak, aby se podíleli na rozvoji a zlepšování systému jakosti ve společnosti. Společnost vyhláší, že chce patřit k nejlepším v oboru podnikání a být důvěryhodným obchodním partnerem.

K dosažení stanovených úkolů se společnost dále v politice jakosti zavazuje zajistit potřebné finanční, materiální a lidské zdroje. Požadavky zákazníků bude sledovat a analyzovat trvale. Umožní všem zaměstnancům trvale zvyšovat kvalifikaci a odbornou způsobilost. Společnost se zavazuje zajistit podmínky pro zkoušení v souladu s ověřenými a schválenými postupy a provádět průběžnou kontrolu systému jakosti s cílem neustálého zlepšování.

Vedení společnosti v politice jakosti uvádí, že od svých zaměstnanců očekává, že se ztotožní s politikou jakosti a budou ji aktivně uplatňovat v praxi, tzn., že budou dodržovat zásady a ustanovení dokumentace systému managementu jakosti, technologické postupy při výkonu činnosti. Společnost také předpokládá, že pracovník bude udržovat pořádek na pracovišti a dodržovat zásady bezpečné práce.

Politika jakosti společnost se zavazuje plnit požadavky normy ISO 9001:2008 a všichni vedoucí pracovníci vlastní aktuální verzi tohoto dokumentu, který obdrželi proti podpisu. S případnými změnami jsou všichni zaměstnanci seznámeni formou školení.

4.1.2 Politika EMS

První politika EMS byla vydána také v roce 2000 a další byla vydána dne 04.03.2002. Dne 06.01.2006 byla vydána zatím poslední politika EMS, která oslovuje zaměstnance, obchodní partnery a spoluobčany a informuje je o tom, že společnost plní ustanovení všech právních předpisů souvisejících s ochranou životního prostředí i požadavky normy ČSN EN ISO 14001:2005. Společnost poukazuje na to, že při nákupu materiálu a výrobků preferuje ty, které jsou šetrné k životnímu prostředí a mají vyřešen proces recyklace a likvidace odpadů. Rozvojový program se zaměřuje na používání techniky a technologií s co nejmenšími dopady na životní prostředí a hygienu pracovního prostředí. Společnost v politice poukazuje na trvalé a plánované zlepšování jejího environmentálního profilu v souladu s podnikatelskými aktivitami. Vyhodnocuje dopady svých činností na životní prostředí a nejzávažnější dopady zpracovává do programů EMS, jejichž cílem je negativní dopady na životní prostředí snižovat. Společnost pravidelně informuje všechny pracovníky, obchodní partnery i širokou veřejnost o dopadech svých činností, výsledcích a záměrech v oblasti ochrany životního prostředí.

4.1.3 Cíle jakosti

Vytváření stanovených cílů ve společnosti vychází z politiky jakosti společnosti. Cíle jakosti vychází z podnikového řízení a zlepšování. Cíle se stanovují pro každý rok. Pro každé oddělení společnosti jsou stanoveny cíle, které jsou srozumitelně interpretované, měřitelné, dosažitelné, orientované na výsledek a časově určené. Je stanovena konkrétní odpovědná osoba za uskutečnění daného cíle. Stanovené cíle jakosti společnosti obsahují krátkodobé i dlouhodobé cíle. Dlouhodobé cíle jsou převáděny do dalšího období.

Při stanovování cílů vedení společnosti vychází nejen z politiky jakosti, ale také bere v úvahu současné a budoucí potřeby organizace a trhu, na který dodává výrobky.

Pozornost věnuje důležitým zjištěním z procesu přezkoumání vedením, výsledkům měření úrovně spokojenosti zainteresovaných stran, výsledkům pravidelného sebehodnocení, analýze konkurence (příležitosti pro zlepšování) a potřebě zdrojům potřebným pro splnění daných cílů.

Za přezkoumání splnění cílů jakosti za dané období je odpovědné vedení společnosti. Záznamem je zápis z porady.

Cíle jakosti jsou uplatněny, pochopeny a udržovány na všech úrovních organizace, stejně jako politika jakosti. S cíli jakosti pro daný rok seznamuje vrcholové vedení všechny zaměstnance společnosti formou školení, za které odpovídá manažer jakosti. Aktuální cíle jakosti jsou vyvěšeny na hlavní nástěnce u kanceláře sekretariátu a originál vlastní manažer jakosti.

4.1.4 Environmentální cíle

Stejně jako u cílů jakosti, cíle environmentu vychází z politiky environmentu. Tyto cíle se zaměřují na prevenci a zlepšování v oblasti ochrany životního prostředí a stanovují se pro každý rok. Tyto cíle musí být také jasně interpretované, měřitelné, dosažitelné, s určenými odpovědnostmi a časově určené. Cíle environmentu má společnost krátkodobé i dlouhodobé. Dlouhodobé cíle jsou převáděny do dalšího roku.

4.1.5 Měření spokojenosti zákazníka

Tato měření přináší společnosti zpětnou vazbu o efektivitě jejich činností. Výsledkem jsou zjištění, zda plní očekávané požadavky zákazníků a jaké jsou jejich další požadavky. Měření spokojenosti zákazníka pomáhá managementu při rozhodování, jakým směrem mají směřovat jejich činnosti při zlepšování výkonnosti organizace.

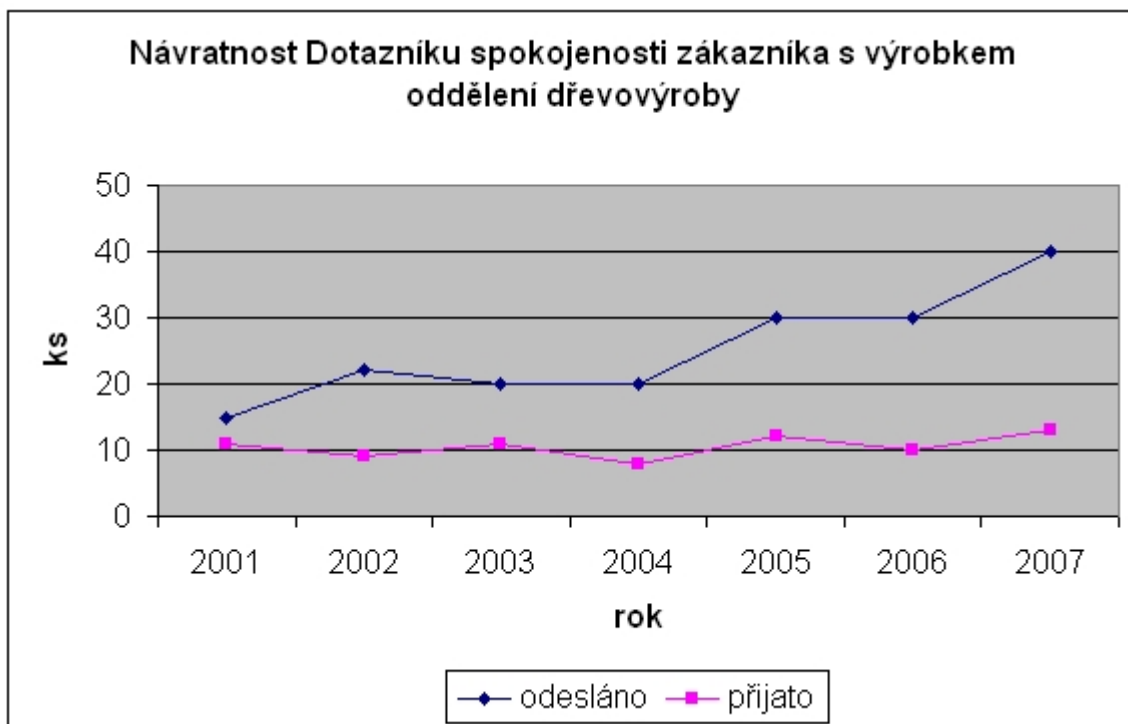
Spokojený zákazník je dle normy ČSN EN ISO 9000 definován jako „*vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků*“.

Monitorování a měření spokojenosti zákazníka je ve společnosti prováděno pomocí dotazníku spokojenosti. Tento dotazník je rozeslán 30 největším odběratelům dle obratu. V prvním roce zavedeného systému managementu jakosti byl dotazník

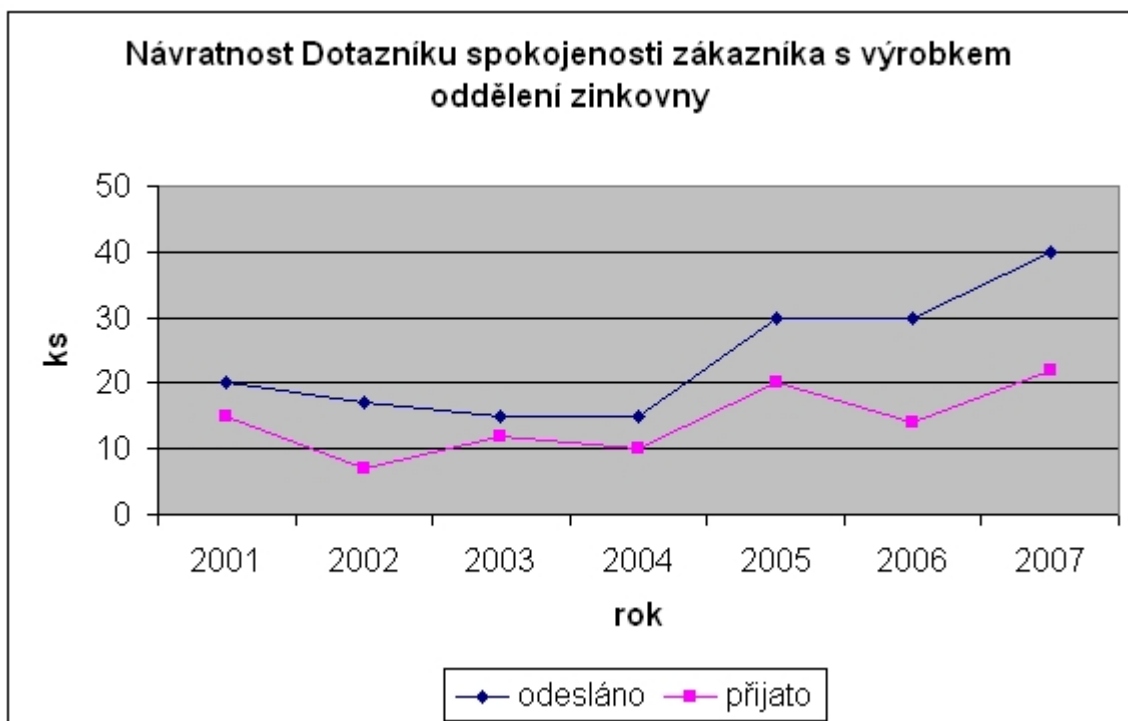
odeslán všem odběratelům. Návratnost byla ale velice nízká. Postupem času představitel vedení (manažer jakosti) přistoupil na odesílání dotazníků pouze největším odběratelům. Dotazníky se zpočátku odesílaly v písemné podobě poštou. Poslední dva roky jsou dotazníky rozesílány elektronickou poštou. Dotazník je každý rok aktualizován, měněn a doplňován o další vhodné otázky. Dochází k neustálému zlepšování tohoto dotazníku. Dotazník obsahuje otevřené otázky čekající na vlastní odpověď tazatele a otázky hodnotící dle školní klasifikace (1 – nejlepší, 5 – nejhorší). Dotazník je jasný, stručný a přehledný.

Na základě „Soupisu odběratelů dle finančního objemu“ za rok 2007 vytištěného ze Systému Byznys Win pro jednotlivá střediska, jsem odeslala (i opakovaně) formulář Hodnocení spokojenosti zákazníka s výrobkem/službou cca 60 největším odběratelům a namátkou jsem dotazník zaslala cca 20 odběratelům, jež nejsou považováni za největší. Z 30 největších pro něž společnost zajišťuje výrobu nábytku, formulář zaslalo zpět 9 odběratelů (došlo ke snížení návratnosti o 1 dotazník v porovnání s rokem 2006), z 10 náhodně vybraných zaslali dotazník zpět 4 odběratelé, jež nepatří mezi největší. Z 30 firem pro něž zajišťuje společnost žárové zinkování, formulář zaslalo zpět 16 (došlo ke zvýšení návratnosti o 2 dotazníky v porovnání s rokem 2006), z 10 náhodně vybraných zaslalo dotazník zpět 6 odběratelů, jež nepatří mezi největší.

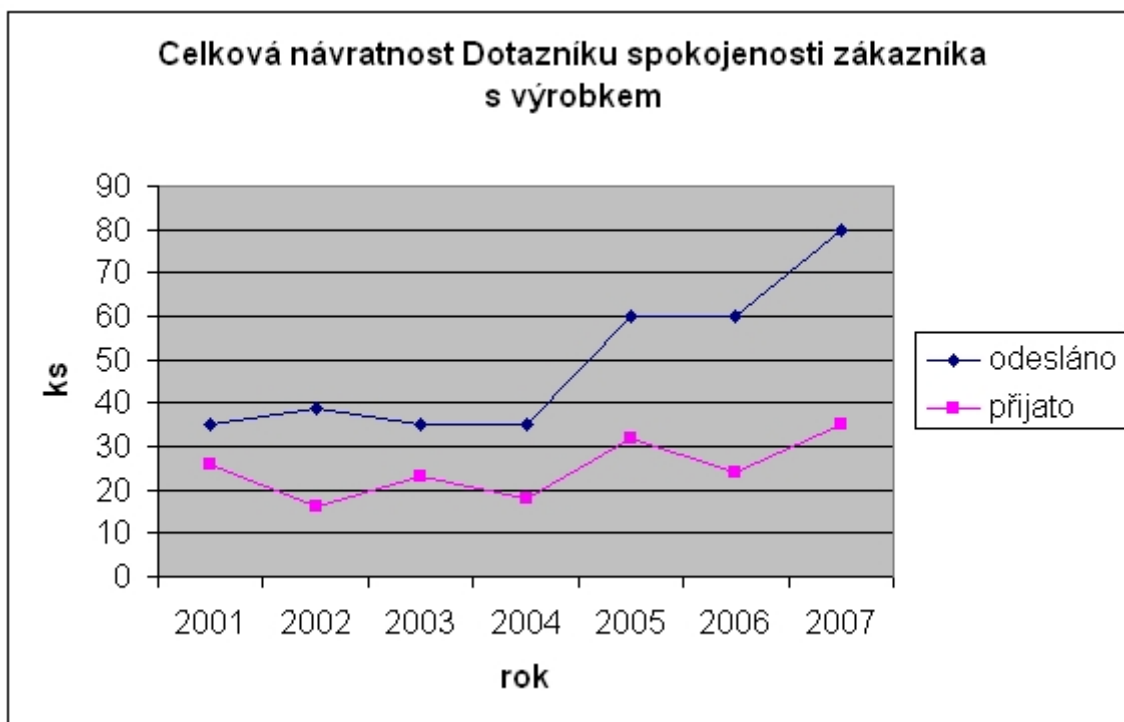
Návratnost od roku 2001 až do roku 2007 je graficky vyjádřena v následujících grafech č. 4, 5 a 6. Návratnost dotazníků se pohybuje okolo 30 % (v případě, že počítáme s opětovným zasláním dotazníků odběratelům), přestože byly odeslány i přímo na e-mail příjemce.



Graf 4: Návratnost Dotazníku spokojenosti zákazníka [12]



Graf 5: Návratnost Dotazníku spokojenosti zákazníka [12]



Graf 6: Celková návratnost dotazníků spokojenosti zákazníka s výrobkem [12]

Pokud bude jednotlivá otázka označena pro vedení společnosti nevyhovujícím hodnocením, bude jmenován tým ředitelem společnosti, který bude analyzovat příčinu a navrhnout kroky ke zlepšení. Dalším prvkem monitorování spokojenosti zákazníka je sledování a vyhodnocování podaných reklamací na výrobky či na poskytované služby. Vyhodnocování jednotlivých prvků monitorování zákazníků je prováděno vedením společnosti. Nestranné a pečlivé analyzování získaných podkladů je důležitým materiálem pro další zlepšování výkonnosti společnosti.

4.1.5.1 Výsledky vlastního hodnocení zákazníky

4.1.5.1.1 Dřevovýroba

U oddělení výroby nábytku a zařizování interiérů bylo dosaženo těchto výsledku (viz. tabulka č. 4)

Tabulka 4: Hodnocení spokojenosti zákazníky oddělení dřevovýroba [12]

Otázka	Průměr ze školního hodnocení (1 - 5)
Jak hodnotíte kvalitu našich výrobků a služeb?	1,16
Jak hodnotíte dodržení termínu dodávky?	1,54
Jak hodnotíte kompletnost námi nabízených výrobků a služeb?	1,75
Jak hodnotíte provozní dobu v naší firmě?	1,33
Jak hodnotíte cenovou relaci našich výrobků a služeb?	1,36
Jak hodnotíte zabezpečení dodávky dopravou?	1,46
Jak hodnotíte komunikaci s námi v průběhu zakázky?	1,91
Jak hodnotíte dostupnost informací o našich výrobcích a službách?	1,81
Jak hodnotíte způsob projednání eventuální reklamace?	1,08
Celkem	1,07
	1,33
	1,5
	1,54
	1,44

Průměrné známky ukazují vysokou spokojenost zákazníků s výrobky společnosti, službami a souvisejícími činnostmi, např. zabezpečení dodávky dopravou, komunikace během zakázky atd.

Ze slovního hodnocení zákazníci pozitivně hodnotili vstřícnost zaměstnanců společnosti a kvalitu výrobků.

Nespokojenost ze strany zákazníků nebyla vyjádřena.

Jedna ze společností by uvítala možnost odpolední expedice výrobků.

5 z 13 subjektů má zaveden systém QMS (nebo EMS či OH SAS 18001).

4.1.5.1.2 Žárové zinkování

Výsledky hodnocení spokojenosti zákazníků žárového zinkování (viz. tabulka č. 5).

Tabulka 5: Hodnocení spokojenosti zákazníky oddělení zinkovny [12]

Otázky	Průměr ze školního hodnocení (1 - 5)
Jak hodnotíte kvalitu našich výrobků a služeb?	1,27
Jak hodnotíte dodržení termínu dodávky?	1,21
Jak hodnotíte kompletnost námi nabízených výrobků a služeb?	1,1
Jak hodnotíte provozní dobu v naší firmě?	1,42
Jak hodnotíte cenovou relaci našich výrobků a služeb?	1,08
Jak hodnotíte zabezpečení dodávky dopravou?	1,66
Jak hodnotíte komunikaci s námi v průběhu zakázky?	2,14
Jak hodnotíte dostupnost informací o našich výrobcích a službách?	1,62
Jak hodnotíte způsob projednání eventuální reklamace?	1,13
Celkem	1,25
	1,45
	1,36
	1,37

Průměrné známky vyjadřují vysokou spokojenost zákazníků s výrobky, službami, termíny dodávky a komunikací.

Ve slovním hodnocení zákazníci pozitivně hodnotili přístup, ochotu a komunikaci se zaměstnanci společnosti, dodržení termínů a kvalitu žárového zinkování.

Negativně tři zákazníci hodnotili cenu za žárové zinkování.

Jedna z firem by uvítala slevy či cenové zvýhodnění stálých zákazníků a další by měla zájem o smluvní dopravu.

9 z 22 subjektů má zaveden systém QMS (nebo EMS či OH SAS 18001).

4.2 Návrh užití normy OH SAS 18001

Společnost ALKA HOLDING ve svém systému nemá zaveden modul bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V politice jakosti se společnost zmiňuje o udržování pořádku na pracovišti a dodržování zásad bezpečné práce, přesto tento systém zaveden nemá. Legislativní požadavky z hlediska ochrany a bezpečnosti

zdraví při práci jsou plněny a zaměstnancům jsou ochranné pomůcky poskytovány, ale management společnosti cíleně neprovádí preventivní opatření nad zákonný rámec.

4.2.1 Politika BOZP

Politika z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci by měla patřit mezi strategický dokument ve společnosti a naplňovat vize, očekávání a potřeby zaměstnanců a vlastníků společnosti. Stejně jako ostatní politiky společnosti musí být uplatňovány, pochopeny a udržovány na všech úrovních organizace. S jejím obsahem musí být seznámeni zaměstnanci již při nástupu do společnosti na personálním oddělení nebo vedoucím nadřízeným pracovníkem. Seznámení by bylo formou vstupního školení do zaměstnání, které by zahrnovalo i ostatní systémy ve společnosti. Politika by byla vyvěšena v kancelářích a provozovnách a vystavena na internetových stránkách firmy. V rámci přezkoumání vedením by byla v období 3-5 let posuzována její aktuálnost a trvalá vhodnost.

Politika by uváděla, že vedení společnosti a všichni její zaměstnanci si jsou vědomi zásady, že žádná pracovní činnost nesmí být prováděna na úkor zdraví a musí být vyloučeny všechny nebezpečné pracovní postupy.

Vedení by se v politice zavazovalo vytvářet při řízení všech svých aktivit bezpečné pracovní podmínky, dodržovat platné legislativní normy a vést zaměstnance k bezpečné práci. Zajišťovat bezpečný provoz udržovaného i vlastního zařízení.

Vedoucí pracovníci by prosazovali politiku bezpečnosti a ochrany zdraví, vytvoří podmínky pro zabránění vzniku nehod, zranění a rizikových situací. Zajistí funkčnost systému vyhledávání a minimalizaci rizik a ochrany zaměstnanců před jejich působením. V rámci své působnosti a odpovědnosti budou realizovat opatření ke zlepšení ochrany zdraví a pracovního prostředí.

Politika by uváděla, že každý zaměstnanec přijme odpovědnost za zdraví své i svých spolupracovníků. Bude zvyšovat svoji odbornou úroveň a tak snižovat možnost rizikových situací. Bude zachovávat veškeré zásady bezpečné práce a nebude pracovat nebezpečně vůči sobě, ostatním lidem i majetku.

Politika musí splňovat požadavky normy OH SAS 18001 a všichni vedoucí pracovníci musí vlastnit aktuální verzi tohoto dokumentu. Se změnami by byli zaměstnanci informováni formou školení.

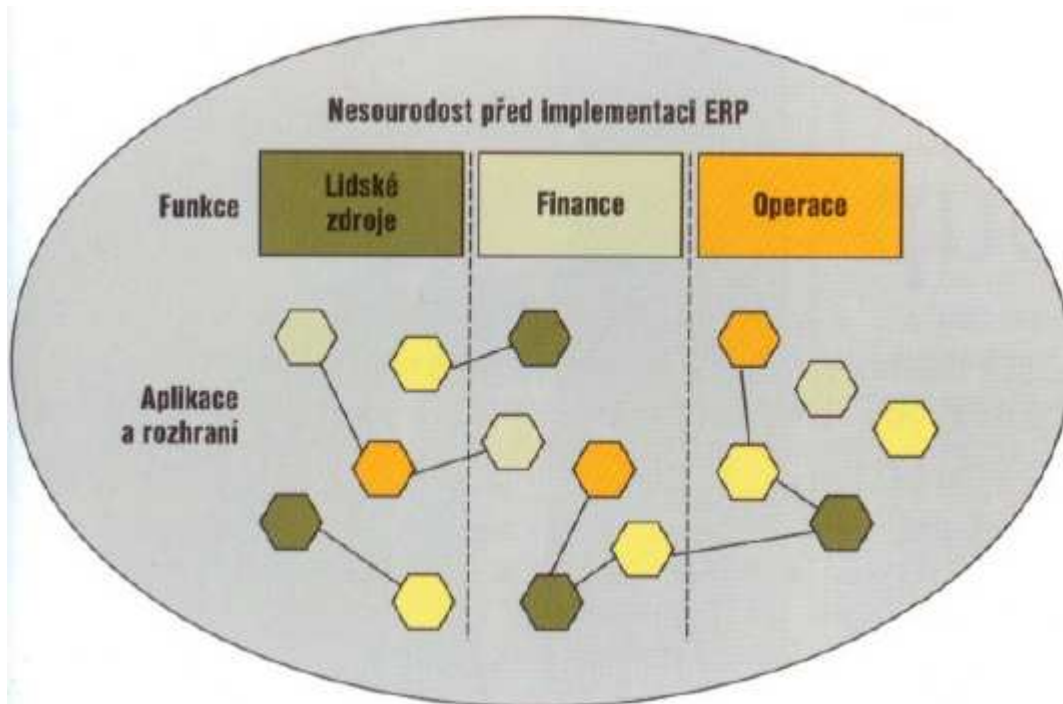
4.2.2 Cíle BOZP

Cíle BOZP by vycházely z politiky BOZP, ve které je cílem společnosti zabránit úrazům a nemocím z povolání u zaměstnanců, tak i nepříznivým dopadům z vlastní činnosti na zaměstnance, zákazníka, dodavatele a ostatní osoby. Cíle musí snižovat rizikovost práce a stále vyhledávat možná rizika činnosti. Předpokladem je stanovovat opatření k jejich minimalizaci a vést své podřízené k tomu, aby je znali, upozorňovali na ně a pracovali bezpečně. Prosazování plnění požadavků předpisů musí být samozřejmostí jak u zaměstnanců, tak i u ostatních zainteresovaných stran. Cílem musí být uplatňování pracovních postupů a zavádění nových strojů a přístrojů s nejvyšší možnou ochrannou zdraví zaměstnanců a zabránění škodám na majetku. Cílem může být i srovnávání výsledků společnosti s výsledky zákazníků a konkurence. Minimalizace počtu pracovních úrazů a předcházení nemocí z povolání bývá prioritou. Velice důležitým cílem je i vytváření podmínek pro zvyšování úrovně kultury práce a celkové pracovní pohody.

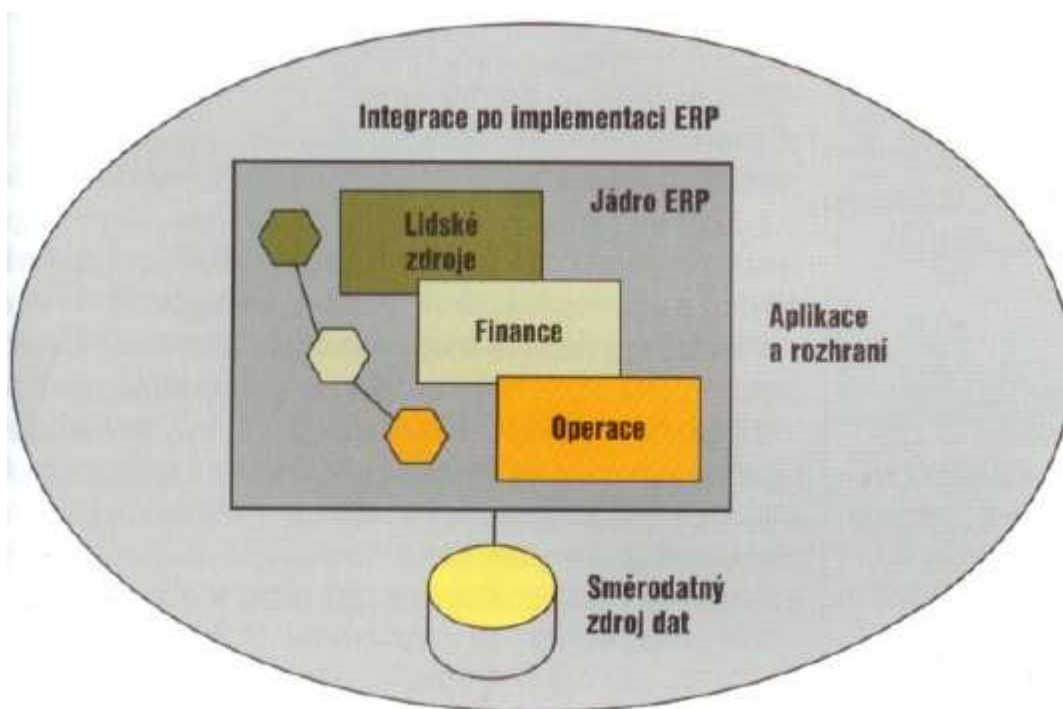
4.3 Struktura a využití informačních systémů

V současné době dochází k velkému rozmachu využívání výpočetní techniky a jejího softwarového vybavení. Postupně se stává nezbytností vlastnit kvalitní informační systém, který bude zabezpečovat shromažďování dat, jejich analyzování a vyhodnocování.

Společnost ALKA HOLDING pro shromažďování dat o zákaznících, dodavatelích, nakupovaných materiálech, zakázkách, prodeji využívá informační systém ERP Byznys Win. Na obrázku č. 21 je zobrazen systém před implementací informačního systému ERP a na obrázku č. 22 je vyobrazen systém společnosti po implementaci.



Obrázek 21: Systém společnosti před implementací informačního systému ERP [23]



Obrázek 22: Systém společnosti po implementaci informačního systému ERP [23]

System [22] je postaven na databázové platformě Microsoft SQL Server a jeho tvůrci ho považují za světovou jedničku v oblasti systémů společnosti Microsoft. Jeho grafické prostředí je moderní a přehledné. Struktura systému je tvořena základními moduly (Finanční účetnictví, Fakturace, Bankovní operace, Evidence majetku, Pokladna, Skladové hospodářství, Mzdy a personalistika a dalších) a specializovanými podle oborového a funkčního zaměření (Výroba, Doprava, CRM, Finanční analýzy, iBYZNYS). Tento informační systém je ve společnosti považován za hlavní a je tvořen modulem Jádru systému, Finanční účetnictví, Fakturace, Evidence majetku, Mzdy a personalistika, Skladové hospodářství, Bankovní operace, Zakázky, Pokladna, Informace atd.

System ve společnosti zvládá zpracovávat velké množství dat a vytváří jejich výstupy. System hladce komunikuje s prostředky Microsoft Office a jednotlivé tabulky přenáší do Microsoft Excel. Pro tisk korespondence je využíván i Microsoft Word. System si někteří uživatelé nastavují tak, aby jim byly zasílány sestavy a zprávy prostřednictvím e-mailu či sms na mobilní telefon. System umožňuje i automatické naplánování těchto operací.

Modul Workflow je ve společnosti užíván pro automatizace podnikových procesů, např. přenáší úkoly, příkazy a informace z jednoho účastníka na své přímé následovníky. Tento modul podporuje systém řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001, jehož zavedení a fungování je založeno na přesném procesním uspořádání produktů a služeb ve společnosti. System BYZNYS Win® řeší celý průběh zakázky ve společnosti. Kontroluje její plnění a je možné ji vyhodnocovat.

Pomocí dalších modulů informačního systému BYZNYS Win® společnost vytváří řízené dokumenty a provádí jejich aktualizace. System zároveň zabezpečuje archivaci vybraných dokumentů, u kterých to norma požaduje. Velkou výhodou je propojení dokumentace s informačním systémem, zjednodušení přístupu všech pracovníků k jakékoli části dokumentace ISO a zapracování metodiky pracovních postupů ze systému BYZNYS Win® do dokumentace ISO a tím zprůhlednění procesů firmy i pro následné a recertifikační audity. Výstupy ze systému BYZNYS Win® jsou dále využívány pro statistiky, saldo, rozpracované zakázky atd. tedy jako podklady pro postupy v dokumentaci ISO.

Společnost J.K.R. nabízí i modul pro finanční analýzu společnosti a středisek, Excellent, který společnost ALKA HOLDING implementovala do svých procesů. Jedná se o controllingový nástroj realizující zpětnou vazbu v procesu řízení. Excellent je aplikace Microsoft® Excel využívající dat zpracovaných informačním systémem BYZNYS Win®. Z těchto dat automaticky sestaví aktuální, komplexní a zdůvodněné ekonomické informace a poskytne je uživateli v přehledné formě. Informace odpovídají na otázky - jak na tom společnost je, proč tomu tak je, čím byla financována ztráta.

V modulu Excellent uživatel nezadáva žádná data, nemusí znát MS Excel, nedefinuje žádné tabulky, vše je připraveno a automaticky sestaveno. Excellent obsahuje moduly Finanční analýza, Analýza cash flow, Zákonné výkazy, Grafy, Středisková analýza a Statistické výkazy.

Velkou výhodou je BYZNYS Win mobile, který zajišťuje uživateli přenos informací z databáze společnosti na různé typy mobilních zařízení. Systém pracuje jako nadstavba informačního systému BYZNYS Win®, tzn. uživatel má k dispozici informace zapsané do databáze systému BYZNYS Win®. Mezi největší výhody systému patří zejména spolehlivost zpracování informací a rychlost jejich pořízení na mobilní zařízení (a to bez ohledu na množství zpracovávaných dat a na složitost algoritmu zpracování).

BYZNYS Win mobile je tedy určen pro manažery a obchodníky, kteří pracují mimo informační systém, jejich rozhodnutí je závislé na aktuálních datech a potřebují získat informace co nejrychleji.

Zabezpečení činností ve společnosti pomocí informačního systému je zobrazeno v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Využití softwaru ve společnosti ALKA HOLDING

Činnost ve společnosti	Software					
	Byznys Win	CAD	MS Excel	MS Word	MS Outlook Express	MS Internet Explorer
Poptávkové řízení	x		x	x	x	x
Projekce	x	x	x	x	x	x
Materiálové řízení dle hodnocení dodavatelů	x	x	x		x	x
Technologický postup	x			x	x	
Metrologie				x		
Údržba				x		
Mzdy	x		x	x		
Provozní a finanční účetnictví	x		x	x		
Controlling	x		x	x		
Hodnocení spokojenosti zákazníků	x		x	x		
Interní audit				x		

Zdroj: vlastní

4.4 Návrh postupu integrace systémů

Při vytváření integrovaného systému managementu bude velice důležité nejdříve sjednotit názvosloví jednotlivých integrovaných systémů, určíme si procesy integrovaných systémů – norma ISO 9001 určuje kap. 4.1 a shromáždíme veškeré informace o určených procesech, které dále rozložíme na činnosti, produkty, zákazníky a úroveň řízení. Společné činnosti pro integrované systémy se nerozdělují, ale spojují. Jedná se o tzv. princip integrace. U určených procesů je třeba určit jejich vlastníky a najít jejich ekonomické přínosy. Výstupy z jednoho procesu musí být srozumitelně definovány pro vstup do následného procesu.

Po definování procesů a určení jejich vlastníků je velice důležitý výcvik a školení top managementu a všech zaměstnanců.

Následně se vytvoří dokumentace integrovaného systému managementu, provede se přezkoumání systému a následně je proveden audit a certifikace.

Společnost si musí dát pozor, aby identifikovala všechny procesy, které mají vliv na systém integrovaného managementu a provést úplnou specifikaci požadavků vlastníků procesů na výstupy předcházejících procesů. Pokud nebude provedena důkladná identifikace, systém nebude zcela integrován.

4.4.1 Požadavky na dokumentaci

Je třeba zdůraznit, že všechny používané dokumenty a záznamy pro podporu systému jakosti, environmentu, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci se prolínají veškerou dokumentací integrovaného systému společností. Normy ISO 9001, 14001 a OH SAS 18001 a další související požadují dostupnost těchto dokumentů v potřebném čase a ve vhodné formě těm, kteří je potřebují ke své práci.

Proces řízení dokumentů [3] podle ISO vyžaduje, aby všechny dokumenty související se zákonnými požadavky na prostředí a organizaci byly operativně řízeny a toto bylo v příslušných dokumentech jasně popsáno. Přezkoumání a schválení těchto dokumentů musí být prováděno pověřenými a odpovědnými osobami. Dále musí být zaručena dostupnost všem pracovním funkcím, které vykonávají činnosti související s danou odbornou problematikou a všechny dokumenty a záznamy musí být periodicky přezkoumávány a aktualizovány. Společnost musí mít zpracován dokument pro schvalování nového vydání a aktualizaci dokumentace.

Mezinárodní normy ISO dále uvádí požadavky na dokumentaci ISM, které je třeba zdůraznit.

4.4.1.1 Požadavky ISO 9001 na dokumentaci

Norma ČSN EN ISO 9001 přímo říká [3], že dokumenty požadované systémem managementu jakosti musí být účelně a účinně řízeny. Dále vyžaduje, aby zahrnovaly písemnou politiku jakosti, příručku jakosti, dokumentované postupy požadované normou ISO 9001:2000, dokumenty pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení procesů a samozřejmě záznamy požadované normou ISO 9001:2000.

Největší důraz je kladen na řízení dokumentů a záznamů požadovaných touto normou. Záznamy musí být vytvářeny a uchovávány jako důkaz o dosahování shody s požadavky normy a efektivním fungování QMS.

4.4.1.2 Požadavky ISO 14001 na dokumentaci

Normy řady ČSN EN ISO 14000 přikládají velký význam záznamům EMS z pohledu požadavků zákonů a předpisů, environmentálních aspektů, environmentálního

výcviku, kontroly, údržby, údajů z monitorování, podrobností o neshodách, deklarace výrobků, informace o dodavatelích a environmentálních auditů a přezkoumání.

4.4.2 Dekompozice systému řízení organizace na procesy a jejich popis

Nejprve je určena procesní struktura společnosti a následně je provedena dekompozice procesů na vstupní, hlavní, výstupní atd.

Existují různé přístupy [3] k tvorbě ISŘ společnosti a rozlišují se dle účelu a záměru vlastníků společnosti. Jsou ovlivněny tím, zda se jedná o zcela novou společnost nebo již existující. Dále zda se jedná o soukromou firmu, veřejně prospěšnou organizaci nebo orgán státní správy. Dle velikosti se rozlišuje malá, střední a velká společnost. Vliv má i to, zda návrh a implementaci provádí externí firma nebo organizace pomocí vlastních pracovníků. U organizací je i různá míra použití prostředků automatizace.

Z pohledu průběhu hlavních procesů¹⁰ probíhajících v organizaci rozeznáváme výrobních organizace, organizace poskytující služby a organizace státní správy a organizace ovládané státem.

Každý proces je tvořen základními prvky, tj. činnostmi. S činností jsou spojeny všechny podstatné údaje a dokumentace o řízení procesu. Každá činnost je zaznamenána v dokumentaci, která tvoří systém managementu společnosti.

Základem pro tvorbu dokumentace jsou legislativní a právní normy, které vznikají mimo organizaci. Působí na celý systém společností, formalizují jejich chování ve vnějším prostředí a buď přímo, nebo nepřímo ovlivňují chod procesů ve společnosti.

¹⁰ Procesy transformující účel a cíle organizace do jejich finálních produktů.

Základní organizační směrnice [3] ovlivňují převážně celý systém společnosti a mohou se na sebe odvolávat. Řídící a informativní směrnice přikazují způsob chování jednotlivců v procesech nebo informují o důležitých skutečnostech.

Řídící dokumentace je vázána na konkrétní činnosti a přímo upravuje jejich vykonávání v procesu.

Koncepční dokumentace upravuje chování celé společnosti v příštích obdobích. Jejím výstupem jsou konkrétní činnosti a pak vstupní dokumentace procesů.

Provozní dokumentace zajišťuje vykonávání činností s následným vyrobením produktu. Je výstupem z jedné činnosti a zároveň vstupem pro vykonání následné činnosti a evidencí provedené práce.

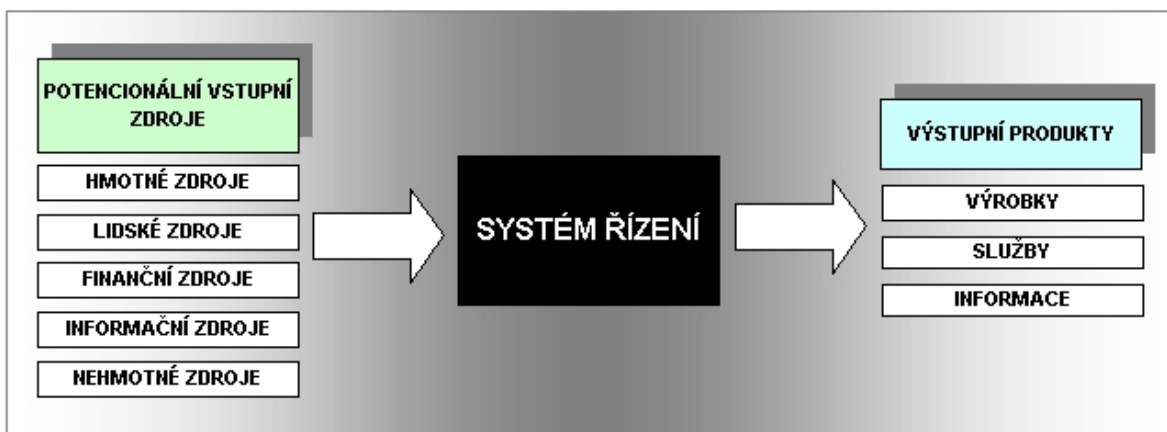
Role dokumentace v ISŘ z pohledu procesu je koordinační, evidenční a výstupní. Při návrhu, tvorbě a implementaci ISŘ společnosti se dokumentace postupně dotváří a mění.

Identifikací společnosti identifikujeme a zaevidujeme dokumentaci uvnitř společnosti. Je sestaven seznam dokumentace, její kategorizace a určen její druh. Analýzou a hodnocením stávající dokumentace jsou určeny její změny a navržena nová podoba dokumentace tak, aby pomáhala racionalizovat průběh všech procesů.

Mnohdy se při těchto analýzách stávajících dokumentů ve společnosti zjistí, že v organizaci existují různé dokumenty a formuláře, které se vůbec nepoužívají nebo neaktualizují. V takových případech je navrhována automatizovaná tvorba integrovaného systému řízení organizace a jeho dokumentace.

4.4.2.1 Identifikace zdrojů a výstupních produktů organizace

Součástí dekompozice systému řízení je identifikace zdrojů a výstupních produktů organizace.



Obrázek 23: Systém řízení společnosti [3]

Při identifikaci zdrojů a výstupů musíme přihlížet k vlivům jejího okolí. Z koncepční dokumentace, strategie a politiky společnosti jsou definovány oblasti výstupních produktů. Z plánů a cílů k těmto produktům jsou definovány dostupné zdroje. Na základě identifikovaných vstupů a výstupů systému se provede analýza a specifikace všech procesů probíhajících uvnitř organizace a jejich dekompozice. Při analýze a specifikaci procesů se musí brát zřetel na transformace, které přetvářejí vstupy na výstupy a ovlivňují jejich výstupní vlastnosti.

Každý proces se nějak podílí na vytváření určité hodnoty, tedy zisku nebo ztráty společnosti. Následně pak procesy vytvářejí celkovou hodnotu společnosti. Výsledný produkt a jeho vlastnosti odráží procesy ve společnosti, které ho vytvořily. Je tedy zřejmé, že každá činnost přidává hodnotu výrobku.

4.4.2.2 Dekompozice procesní struktury

Struktura procesů (viz. obrázek č. 19 a 20) naznačuje rozklad systémů na procesy. Procesy a činnosti se dále identifikují podle navrženého číselníku organizace. Číselník je třídí a popisuje. Kód slovesa umožňuje např. výběr činností k vymezení pravomocí funkčních míst v procesu apod. Na obrázku č. 24 je ukázka číselníku procesů.

03	00	řízení lidských zdrojů	06	91	rentabilita rozvoje výrobně technické základny
03	01	plánování lidských zdrojů	07	00	marketing
03	05	nábor a výběr pracovníků	07	01	marketingové filosofie
03	11	přijímání, rozmisťování a propouštění pracovníků	07	05	marketingové příležitosti
03	15	výcvik dovedností pracovníků	07	11	velikost, dynamika, segmentace, výkonnost trhu
03	21	péče o pracovníky	07	15	konkurenceschopnost
03	25	bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků	07	21	marketingové strategie
03	31	odměňování pracovníků	07	25	marketingový mix – výrobní program
03	33	motivace	07	31	propagace, reklama
03	35	hodnocení vývoje pracovníků	07	35	nabídka, poptávka na trhu
03	41	evidence o pracovnících	07	41	životní cyklus produkce
05	00	financování	07	45	pohyb cen na trhu
05	01	finanční zdroje a budoucí hotovostní toky – zisk	07	51	informace pro trh
05	05	rozpočetnictví – plánování	07	55	výcvik prodejního personálu
05	11	financování investic	07	61	ceníky
05	15	financování provozu	07	65	ceníky

Obrázek 24: Ukázka číselníku procesů [3]

Externí společnosti, které provádějí poradenství v oblasti jakosti mají vytvořeny vzorové číselníky dle odvětví a oboru činnosti organizace.

V našem případě chce společnost provést popis systému řízení sama. Napřed je nutné identifikovat hlavní procesy na základě účelu, pro který byla společnost zřízena, cílů stanovených v rámci politiky, podnikatelských záměrů, případně dalších dokumentů popisujících předmět podnikání a konečné produkty.

4.4.2.3 Popis činností v procesu

Definované procesy [3] jsou následně dekomponovány na činnosti, u kterých se provede popis jejich vykonávání. Popis činnosti provádějí pracovníci, kteří danou činnost provádějí tak, že zaznamenávají činnost a jí následující činnosti do formuláře, např. dotazníku. Dotazníky jsou zpracovávány. Tento popis je podroben speciálním analýzám, na jejichž základě se provede optimalizace procesů. Dále se hodnotí stupeň stávající automatizace v souvislosti s předpokládaným zavedením informačního systému a technologií. Podle toho je zvolena podrobnost popisu, tzn. volba zakázaných nebo doporučených sloves při popisování. Za provedení popisu každého procesu je zodpovědná jedna osoba. Činnosti jsou popsány jednou českou větou, která se skládá ze slovesa ve 3. osobě jednotného čísla, např. schvaluje platbu faktury. V tabulce č. 7 jsou příklady sloves vyjadřujících činnost.

Tabulka 7: Slovesa vyjadřující činnost [3]

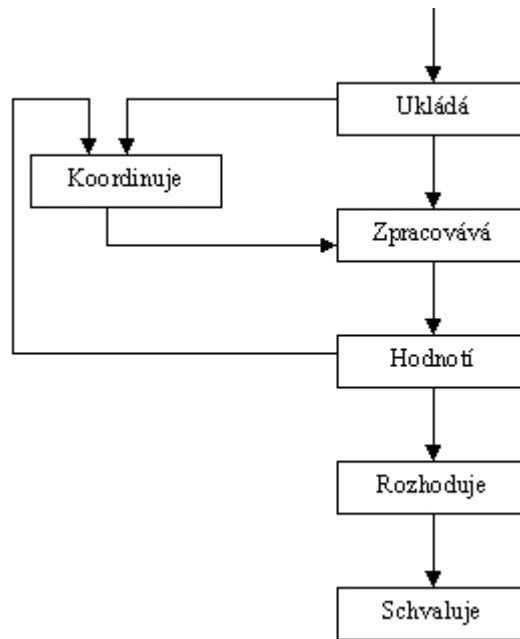
Kód	Sloveso	Význam
10	UKLÁDÁ	Znamená vydat příkaz k zahájení prací na činnostech blíže specifikovaných druhem a skupinou. Specifikuje se pouze tehdy, pokud vysloveně nevyplývá z řetězení skupin činností nebo v tom případě, je-li třeba zdůraznit mocenský akt (rozhodnutí).
20	KOORDINUJE	Znamená postupně ovlivňovat průběh činnosti specifikovaných druhem a skupinou tak, aby jednotlivé dílčí činnosti směřovaly ke splnění úkolu.
30	ZPRACOVÁVÁ	Znamená vyjádření děje řízené činnosti ve smyslu vypracovává, tj. zpracování podkladů pro tvůrčí řešení problému, provedení příkazu, realizace rozpracovaných nebo nově vytvořených úkolů či udržování procesů v rovnovážném stavu.
60	HODNOTÍ	Znamená kvalitativní, příp. i kvantitativní vyhodnocení tvůrčích nebo rozpracovaných výsledků činnosti, zpracovaných variant, návrhů nebo rutinních udržovacích činností.
80	ROZHODUJE	Znamená výběr jedné ze dvou nebo více zhodnocených variant, která se má realizovat, případně předložit ke schválení.
90	SCHVALUJE	Znamená akt přijetí nebo zamítnutí vybrané varianty řešení.

V tabulce č. 8 jsou uvedena slovesa, která jsou neplnovýznamová, tudíž zakázaná a nedoporučená.

Tabulka 8: Zakázaná a nedoporučená slovesa [3]

Zakázaná slovesa	dbá, odpovídá za něco, podílí se, pečuje, spolupracuje, spolupůsobí, snaží se, usiluje, vytyčuje, zabezpečuje, zúčastňuje se, zajišťuje, zodpovídá za něco, zvyšuje	Neplnovýznamová slovesa a slovesa, která nevystihují činnost
Nedoporučená slovesa	fakturuje, likviduje, objednává, obstarává, připravuje, rozpracovává, účtuje, vykonává, zásobuje apod.	Nedoporučují se proto, aby se dosáhlo větší podrobnosti popisu systému

Činnost je základním prvkem systému řízení a na ní jsou vázány všechny podstatné údaje o řízení procesu (viz. obrázek 25). Slovní popis činností je velice důležitý pro analýzu procesů, jejich řízení, zpracování směrnic a vývojových a blokových schémat procesů.



Obrázek 25: Model vazeb mezi činnostmi v procesu [3]

4.4.3 Popis útvarové struktury

Organizační struktury [3] jsou dvojí – statistické a dynamické. Za dynamickou organizační strukturu bývá považována procesní struktura, kterou jsme v předchozích podkapitolách analyzovali. Statické struktury jsou zobrazeny jako organizační diagramy, schémata, sestavami popisu útvarové struktury, sestavami charakteristik funkčních míst atd.

Funkční místo je pozice v organizační struktuře, která vymezuje roli pracovníka ve struktuře společnosti. Jednomu funkčnímu může být přiřazeno více pracovníků stejné kvalifikace. Jedná se o specializované funkční místo. Naopak v malých firmách může jeden pracovník zastávat několik funkčních míst. Potom se mluví o kumulovaném funkčním místě.

4.4.3.1 Dekompozice útvarové struktury na útvary a funkční místa

U každého popisu činností je uvedeno číslo a název funkčního místa a s ní související specializace a složitost vykonávané činnosti. Tyto údaje jsou podkladem pro vytvoření přesné procesně orientované organizační struktury. Tříděním

v rámci procesu se vytvoří skupiny navazujících činností stejné nebo podobné specializace. Seskupením s ohledem na návaznost mohou vznikat specializovaná funkční místa i kumulovaná v případě menších firem. Tvoříme tzv. popis práce zaměstnance.

4.4.3.2 Identifikace vazeb útvarové struktury na procesní strukturu

K tomuto nám slouží matice vazeb mezi funkčními místy, která nám pomáhá při kontrole návaznosti funkčních míst na sebe. Bývá také podkladem při interních auditech QMS. Vazby mezi funkčním místem a osobami je popsána písmeny (U – ukládá, Z – zpracovává, H – hodnotí, R – rozhoduje, S – schvaluje).

4.4.4 Vytvoření dokumentace ISŘ společnosti

4.4.4.1 Přiřazení dokumentace k procesům, činnostem a útvarům

Při analýze a vytváření procesů je důležité přiřazení nositelů informace k činnostem, k funkčním místům a popis oběhu dokladů.

Vytvoření přehledu činností v procesech slouží ke kontrole, ale i k zjednodušení dokumentace a pro zácvik nových pracovníků.

4.4.4.2 Vytváření dokumentace k procesům

Dokumentace k procesům vzniká dekompozicí nebo realizací procesů. Dále může vznikat pomocí externí poradenské firmy.

Řada dokumentů, podle kterých se společnost řídí, jsou vytvářeny při dekompozici procesní struktury a při popisu procesů. Dokumenty jsou identifikovány pomocí směrnic.

Dokumentace obsahuje průběh procesů a podmínky, za kterých je proces vykonáván. Popisuje vstupy a výstupy procesů, vazby mezi činnostmi, určuje pravomoci a odpovědnosti a další podmínky pro vykování procesů.

Prakticky všechny dokumenty, které organizace využívá ke koordinaci a evidenci svých činností a které jsou výstupem z činností lze identifikovat přímo z popisu činností v procesech.

Na základě dekompozice procesů společnost identifikuje dokumenty pro řízení procesů, provozní dokumentaci atd. Dokumenty vytvořené ve vnějším prostředí organizace, tj. legislativa, koncepční dokumentace pro plynulý chod organizace, jsou vytvořeny mimo podpůrné a hlavní procesy.

5 PŘÍNOSY DIPLOMOVÉ PRÁCE A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ ROZVOJ ŘEŠENÉ OBLASTI

Již z této práce je zřejmé, že pokud mluvíme o integrovaném systému managementu jakosti (ISM), myslíme tím nejčastěji zavedení a řízení systému jakosti, environmentu a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Společnosti mohou integrovat do svého systému i systémy kontroingu, systémy zjišťování nákladů v procesu, systémy informačních technologií, systémy managementu znalostí, management rizik, hodnotový management a oborové systémy managementu pro automobilový průmysl (VDA 6, QS 9000, ISO/TS 16 949 atd.), letectví a kosmonautiku, potravinářský průmysl (HACCP atd.), zdravotnická zařízení (ČSN EN ISO 13 485 atd.) a telekomunikace.

ISM tedy v žádném případě netvoří jednoduchý systém. Je ve společnosti vytvořen po provedení analýz a dokumentování příslušných procesů. Někdy se součástí ISM stávají i informační systémy, které řídí celý ISM. To je využíváno u společností zabývajících se více činnostmi.

Na tyto systémy, které jsou součástí ISM, se nepohlíží jako na samostatné a nezávislé. Jejich společný základ je integrován pomocí procesního modelu normy ISO 9001, který je společný pro různé systémy managementu.

5.1 Integrace systémů managementu

Je třeba si uvědomit a zobrazit společný základ všech systémů managementu, který objevíme po jejich analýze. Všechny systémy managementu jsou tvořeny základními složkami. Těmi základními složkami je infrastruktura, systém tvořený operacemi, vstup, proces a výstup. Všechny tyto složky jsou vždy vzájemně provázány a svou shodností jsou schopné integrace a následného zlepšování procesů.

Společné rysy ISM jsou v povědomí o jakosti, environmentu a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tento společný rys je zřetelný v případě školení zaměstnanců, při kterém se bude postupovat pro všechny tři systémy společně.

Při zpracovávání písemností společnost bude moci sjednotit dokumentaci a požadavky systémů, protože mají společný základ daný normou ISO 9001.

Pro některé provozní činnosti společnost integrací zpracuje společné pracovní instrukce a technologické postupy.

Vedení společnosti vyhlásí jednotnou politiku, cíle a jmenuje odpovědnou osobu za všechny tři systémy managementu.

Je třeba provést analýzu z pohledu zásady prevence a priorit pro určení důležitých skutečností, např. u jakosti je to bezpečnost produktu a související činnosti s produktem, u environmentu jsou to vlivy na životní prostředí a u bezpečnosti práce je to analýza bezpečnostních rizik.

Další výhodou v případě integrace systémů managementu je vytvoření jednoho registru právních předpisů, které musí společnost respektovat. Tyto právní předpisy je vhodné rozvrstvit dle významnosti předpisů (zákony, vyhlášky, ustanovení atd.).

5.1.1 SWOT analýza společnosti

V tabulce č. 9 je znázorněna SWOT analýza pomocí koincidenční matice, která zachycuje slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby pro společnost. Matice znázorňuje stav ve společnosti před integrací systémů managementu jakosti. V matici jsou i určeny priority společnosti. Daná matice analyzuje možná rizika a stav ve společnosti ve vztahu k prioritám.

Tabulka 9: Swot analýza společnosti ALKA HOLDING

SWOT Analýza		Priority společnosti ALKA HOLDING				
		Zaměření na zákazníka	Vedení a řízení zaměstnanců	Zapojení zaměstnanců	Procesní přístup	Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy
Silné stránky	Kvalita výrobků		X	X	X	
	Lidské zdroje	X	X	X	X	X
	Konkurenceschopnost	X		X	X	X
	Komplexnost dodávek		X	X	X	
Slabé stránky	Dodavatelská závislost	X		X		X
	Propagace	X	X			
	Jazykové znalosti zaměstnanců	X	X			
Příležitosti	Možnost kooperace	X		X		
	Export do zahraničí	X		X		
	Benchmarking s exportujícími společnostmi	X		X		
Hrozby	Lidské zdroje	X	X	X	X	
	Finanční možnosti zadavatelů	X	X		X	X
	Zahraniční konkurence (Čína)	X	X	X		X

Zdroj: vlastní

5.1.1.1 Silné stránky společnosti

Kvalita výrobků - Řízené a udržované systémy ve společnosti a vysoké nasazení zaměstnanců zvyšují kvalitu výrobků.

Lidské zdroje - Je trvale zvyšována kvalifikace pracovníků ve výrobě.

Konkurenceschopnost - V regionu i v celé ČR je stabilní pozice výrobců nábytku.

Komplexnost dodávky – tzn. od návrhu až po montáž na místě určení. Kooperace s prodejci nábytku.

5.1.1.2 Slabé stránky společnosti

Dodavatelská závislost – souvisí se závislostí společnosti na dodavatelích s jedinečnými výrobky na trhu.

Propagace – neexistuje samostatné oddělení nebo odpovědná osoba za image společnosti ve vztahu k zákazníkům a veřejnosti.

Jazykové znalosti zaměstnanců – nezájem zaměstnanců o zvýšení svých jazykových znalostí a s tím související odpovědnosti.

5.1.1.3 Příležitosti

Možnost kooperace – rozšíření kooperace s prodejci a výrobcí nábytku nebo poskytovateli žárového zinkování.

Export do zahraničí – zvýšení tržního podílu v zemích EU.

Benchmarking s exportujícími společnostmi – navázání spolupráce s firmou již zaběhlou v exportu do zahraničí a získávání zkušeností od této společnosti.

5.1.1.4 Hrozby

Lidské zdroje – odchod pracovníků z výroby do lépe placených oborů a s tím související snižování počtu studentů na učňovských oborech (truhlář). Dochází ke zvyšování věku pracovníků ve výrobě.

Finanční možnosti zadavatelů – zadavatelé se snaží o co nejnižší investici.

Zahraniční konkurence – příliv levného nábytku ze zahraničí (Čína).

5.1.2 Návrh postupu tvorby integrovaného systému

Při tvorbě a implementaci integrovaného systému řízení je nutné vycházet z přijaté strategie organizace a z ní odvozené politiky organizace, politiku jakosti a environmentální politiku nevyjímaje. Je důležité vymežit vlivy ekonomických, kapitálových trhů, ze strany dodavatelů, trhu práce, konkurence, demografických, sociálních, kulturních, technologických, ekologických, vládních a legislativních. V neposlední řadě se musí stanovit účel a vytyčit cíle, specifikovat finální produkty,

definovat distribuční systém organizace, provést plánování a alokaci zdrojů, definovat procesní strukturu a provést analýzu a hodnocení jednotlivých procesů, popsat optimalizovanou procesní strukturu a navrhnout útvarovou strukturu organizace. Následně se musí vytvořit dokumentace integrovaného systému řízení organizace a implementovat integrovaný systém řízení do podmínek společnosti.

5.2 Návrh systému HSMS ve společnosti ALKA HOLDING

V této práci jsem vytvořila návrh užití normy OH SAS 18001 ve společnosti ALKA HOLDING. Při vytváření návrhu jsem vycházela ze společného základu normy (viz. kap. 3.2.1), který vychází z normy ISO 9001. Navrhla jsem principy a kroky, kterými se firma musí řídit při tvorbě politiky a cílů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Od politiky a cílů společnosti se odvíjí celkový pohled společnosti na zaměstnance.

5.3 Hodnocení spokojenosti zákazníků

Z měření spokojenosti zákazníků (v kapitole 4.1.5) společnost získává cenné informace o postojích a požadavcích zákazníků ve vztahu k procesům, výrobkům a poskytovaným službám. Jsou podkladem pro rozhodování vrcholového managementu při směřování jejich činností v oblasti zlepšování systému managementu.

Z hodnocení návratnosti dotazníků vyplývá její mírné zvýšení po změně komunikačního kanálu, tj. přejítí na rozesílání dotazníku e-mailem. V předchozích letech byl rozeslán v písemné podobě poštou. Rozesílání e-mailem je časově nenáročné a méně nákladné.

Z hodnocení dotazníků, které jsem odeslala e-mailem 30 největším odběratelům nábytku a 30 největším zákazníkům žárového zinkování, jsem vyhodnotila 9 vrácených dotazníků vztahujících se k výrobě nábytku a 16 k žárovému zinkování. Z hodnocení vyplývá vysoká spokojenost zákazníků s výrobky, službami a souvisejícími činnostmi společnosti, např. zabezpečení dodávky dopravou, komunikace během zakázky atd. Ze slovního hodnocení zákazníci pozitivně hodnotili vstřícnost zaměstnanců, dodržení

termínů a kvalitu výrobků a služeb. Nespokojenost s kvalitou výrobků a služeb nebyla vyjádřena.

5.3.1 Doporučení pro další vyhodnocování dotazníků

Při hodnocení spokojenosti zákazníků by společnost měla do dotazníku zapojit i otázky týkající se environmentu a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Velice přínosné by pro společnost bylo i zpracování on-line dotazníku, jež by mohl být umístěn na webových stránkách společnosti a při každoročním hodnocení spokojenosti zákazníků by mohl být odkaz na něj rozeslán vybraným největším odběratelům dle obratu.

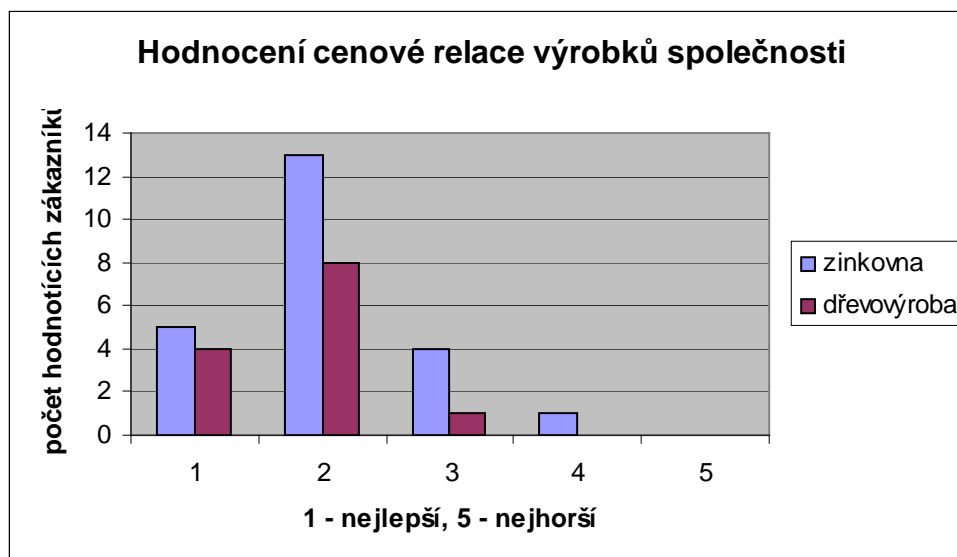
Navrhuji také, aby společnost při vyhodnocování výsledků spokojenosti zákazníků využívala nejen tabulek v MS Excel, ale také i grafů a histogramů, které lépe zobrazují hodnocení zákazníků. Doporučuji vytvářet histogramy nebo jiný druh grafu pro jednotlivé otázky Dotazníku Hodnocení spokojenosti zákazníka. Dále navrhuji provádět společné hodnocení pro oba obory činnosti a pro jednotlivé otázky. Navrhuji následující hodnocení, které je podrobnější a přehlednější.

Nejprve by při hodnocení byla uvedena původní otázka a k ní výsledky šetření zpracované v tabulce č. 9 a grafu č. 7. Pro nástin uvedu příklad otázky č. 5.

Otázka č. 5: Jak hodnotíte cenovou relaci našich výrobků?

Tabulka 10: Návrh hodnocení otázky č. 5

Oddělení	Hodnocení (1 - nejlepší, 5 - nejhorší)				
	1	2	3	4	5
Zinkovna	5	13	4	1	0
Dřevovýroba	4	8	1	0	0



Graf 7: Návrh grafu hodnocení otázky č. 5

5.4 Doporučení pro společnost ALKA HOLDING

Při shromažďování informací o společnosti ALKA HOLDING jsem narazila na nedostatek materiálů o společnosti. Společnost nemá zpracován žádný informativní přehled o své historii a výrobě. Pouze strohé informace, které se neustále opakují. Většinu informací o společnosti a jejím vývoji jsem nashromáždila pomocí pohovoru s pracovníky a vedením společnosti a následně z účetnictví a informačního systému BYZNYS Win, např. pro konkrétní určení data pořízení a hodnoty investice. Údaje o počtu pracovníků a výši tržeb jsem dohledala v informačním systému Byznys Win nebo z výkazů. Při otázce, proč tomu tak ve společnosti je, se mi dostalo odpovědi, že vedení společnosti nemá zájem poskytovat ucelené informace veřejnosti. Domnívám se, že tento postoj je ke škodě společnosti. Určitě není důvod zveřejňovat výši tržeb, ale zpracování svého vývoje v oblasti výroby a zlepšování by bylo pro společnost přínosné. Společnosti navrhuji, aby přehodnotila své rozhodnutí a zpracovala svůj vývoj v oblasti výroby a seznam svých úspěchů zveřejnila na svých webových stránkách. Úspěchy společnosti nejsou v žádném případě zanedbatelné a společnost by si jejich zveřejněním zvýšila své renomé v regionu. Říká se, že sebechvála někdy škodí, ale v tomto případě by společnost zvýšila své povědomí u zákazníků a veřejnosti, jako firma vyrábějící kvalitní výrobky, investující do technologií a celkového rozvoje.

Dále jsem pro společnost navrhla zjednodušenou grafickou verzi organizační struktury (viz. obrázek 1). Stávající organizační struktura společnosti je neúměrně složitá a pro účely orientace rozsáhlá. Činní 4 strany.

ZÁVĚR

Společnost ALKA HOLDING je dynamicky se rozvíjející společnost, která už od svého vzniku zvyšuje kvalitu svých výrobků a služeb, dbá o neustálé zlepšování a rozvoj svých činností a zajímá se o ochranu okolního životního prostředí. Kvalitu výrobků a služeb společnost podložila vlastnictvím certifikátu kvality a vlastněný certifikát environmentu ubezpečuje zákazníky i veřejnost, že výrobek byl vyroben a bude provozován bez škodlivého vlivu na životní prostředí. Jak bylo řečeno v této práci, odběratelé přímo vyžadují kvalitu výrobků podloženou certifikáty. Aktuálně společnost má zájem o získání dotace z evropského programu EKO-ENERGIE na nákup kotle spalujícího dřevní odpad z výroby, který je společností prodáván pro další zpracování.

Z analýzy nábytkářského průmyslu ČR vyplývá jeho 68%-ní podíl na zpracovatelském průmyslu jinde neuvedeném. Zároveň trvale klesá počet pracovníků v nábytkářském průmyslu. To může být způsobeno odchodem pracovníků do lépe placených oborů, úbytkem počtu nekvalifikovaných pracovníků a zvyšováním produktivity práce zaváděním nových technologických zařízení ve výrobě, které vyžadují vyšší kvalifikaci pracovníků. Snižování počtu pracovníků je současný trend, který odráží nízké mzdy nekvalifikovaných dělníků a požadavek na vyšší vzdělání pracovníků obsluhujících výrobní zařízení.

Stále stoupající význam kvality výrobků a služeb je v dnešní společnosti nepopíratelný. Již během druhé světové války byla kvalita velice důležitá, a to především z hlediska technického zpracování výrobků. Po druhé světové válce došlo k nárůstu požadavků na jakost vlastností, vzhledu, spolehlivosti, lehkou ovladatelnost a úspornost výrobků. Nejvyšší dokonalosti v oblasti kvality dosáhli Japonci, kteří zavedli jakost do každodenní praxe. Jejich učiteli byli Američané W. E. Deming a J. Juran. Deming byl první osobností jakosti v Japonsku a na jeho počest byla založena Demingova cena pro japonský průmysl za příspěvky k pokroku v jakosti a spolehlivosti. Kvalita ve všech procesech se stala pro japonské společnosti velkou konkurenční výhodou a postupně byly úspěšnější a na vyšší výrobní úrovni než firmy z USA. Zavedení a udržování systému managementu jakosti

ve společnostech dle norem ISO, které byly zveřejněny v roce 1987, se brzy stalo velkou konkurenční výhodou a znamená pro firmy úspěch na trhu.

Další rozvoj kvality dal vznik normám ISO řady 14000, které dbají a prokazují šetrnost výrobku k životnímu prostředí během výroby a jeho používání. Zvýšil se i zájem o zaměstnance a jeho bezpečnost a ochranu při práci, jež prosazuje norma OH SAS 18001. Normy a jejich požadavky se stále vyvíjejí a dochází k jejich neustálému zlepšování. Za zlepšení se považuje i integrace všech systémů ve společnostech, o kterou má analyzovaná společnost ALKA HOLDING zájem.

Práce poukazuje na společný základ SMJ, EMS a HSMS daný normou ISO 9001, který podporuje integraci těchto systémů. Z porovnání vztahů a zaměření manažerských systémů QMS, EMS a HSMS, které jsem popsala a graficky znázornila v kap. 3, vyplývá, že systém managementu jakosti je zaměřen na zájmy zákazníka, environmentální systém managementu se snaží o plnění potřeb veřejnosti z pohledu ochrany životního prostředí a systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci má na zřeteli zájmy zaměstnanců a jejich bezpečnost. Z uvedeného vyplývá, že integrací těchto systémů dle norem ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 a OH SAS 18001 firma dosáhne růstu produktivity společnosti¹¹. Růstu produktivity bude dosaženo komplexním procesním řízením v rámci integrovaného systému managementu. Na základě uvedeného návrhu postupu integrace zpracování písemností bude moci společnost sjednotit dokumentaci a požadavky systémů snadněji a efektivněji. Integrací dojde ke společnému zpracování instrukcí a technologických postupů. Vedení společnosti vyhlásí jednotnou politiku, cíle a jmenuje odpovědnou osobu za všechny tři systémy managementu. Další výhodou v případě integrace systémů managementu je vytvoření jednoho registru právních předpisů, které musí společnost respektovat. Pomocí postupu integrace společnost prověří svůj stávající systém a může objevit i procesy, dokumenty, formuláře, které nejsou ve společnosti vůbec potřeba nebo chybí. Přínosem integrace systému řízení jakosti, environmentu a bezpečnosti je zjednodušení a zhospodárnění provozu integrovaného systému ve srovnání s provozováním

¹¹ Jedná se o celkovou produktivitu. Nejedná se, např. o produktivitu práce, ve které jde pouze o výkonnost jednoho ze zdrojů, tj. pracovní síla.

tří izolovaných manažerských systémů. Integrací systémů managementu jakosti a environmentu společnost ALKA HOLDING získá velkou konkurenční výhodu v odvětví výroby nábytku.

V této práci jsem také navrhla zavedení systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci pro společnost ALKA HOLDING. Navrhla jsem zde principy a kroky, kterými se musí společnost řídit při vytváření politiky a cílů, od nichž se odvíjí zájem o pracovníky a jejich bezpečnost.

Z doporučení pro společnost ALKA HOLDING vyplývá, že společnost nedostatečně pečuje o své image a propagaci. V této práci jsme vytvořila zjednodušenou organizační strukturu a zpracovala ucelené informace o společnosti (jejím vývoji v oblasti kvality, environmentu, informačního systému atd.), které mohou být společností využity pro její prezentaci. Nedostatečná péče může být způsobena faktem, že ve společnosti neexistuje marketingové oddělení, ani odpovědná osoba za tuto oblast. Pro měření spokojenosti zákazníků jsem pro společnost navrhla vytvoření on-line dotazníků na webových stránkách a graficky přehlednější vyhodnocení výsledků. Navrhují tato doporučení společnosti k projednání na příští poradě vrcholového vedení.

Závěrem lze konstatovat, že systémy managementu jakosti a environmentu ve společnosti ALKA HOLDING, i když byly zavedeny samostatně, jsou schopné integrace. Nic tedy nebrání jejich integraci v jeden propojený systém přes své společné prvky. Systémy jsou ve společnosti zlepšovány a jsou ve shodě s požadavky norem ISO 9001 a 14001.

Také ve společnosti není žádná překážka pro zavedení systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OH SAS 18001.

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CAD	Computer Aided Design
CEN	European Committee for Standardization
CRM	Customer relationship management – řízení vztahů se zákazníky
ČR	Česká republika
ČSN EN ISO	označení české státní normy shodné se standardy EN a ISO
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMS	Environmental Management System
EN	evropská norma
EOQC	European Organization for Quality Control
ERP	Enterprise Resource Planning (komplexní informační systém)
HAACP	Hazard Analysis & Critical Control Points – Analýza rizik a kritických kontrolních bodů
HSMS	Health and Safety Management System
ISM	integrovaný systém managementu
ISO	International Organization for Standardization
ISŘ	integrovaný systém řízení
MDF	Medium Density Fibreboard- středně zhuštěná dřevovláknitá deska
OH SAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification
PEMS	příručka systému environmentálního managementu
PJ	příručka jakosti
OKEČ	odvětvová klasifikace ekonomických činností
QMS	Quality Management System
SO 01	správní objekt s označením 01
SMJ	systém managementu jakosti
TC	technická komise
TQM	Total Quality Management – komplexní řízení jakosti
VDA	sdružení automobilového průmyslu

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČERMÁK, Jaroslav. *Bezpečnost práce*. 2. přeprac. vyd. Praha : EUROUNION, 1997. 154 s. ISBN 80-85858-50-9.
- [2] ČSN EN ISO 9001 : *Systémy managementu jakosti - Požadavky*. Praha : Český normalizační institut, 2001. 52 s. 2.
- [3] *Dokumentace integrovaného systému managementu*. 1. vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 91 s. ISBN 80-02-01756-0.
- [4] FREHR, Hans-Ulrich. *Total Quality Management : zlepšení kvality*. Přeložil ing. Zdeněk Petruželka. 1. Auflage. Brno : UNIS publishing, 1995. 258 s. ISBN 3-446-17135-5.
- [5] HNÁTEK, Jan, et al. *Uplatnění požadavků normy ISO 9001:2000 v praxi*. Praha : Český normalizační institut, 2001. 116 s. ISBN 80-7283-051-1.
- [6] Info-Kvalita.cz. *Info-Kvalita.cz : OBOROVÝ INTERNETOVÝ PORTÁL* [online]. Hamri : 2004 [cit. 2009-02-15]. Text v češtině. Dostupný z WWW: <http://www.info-kvalita.cz/iso_9001_informace/>.
- [7] *Informace a využití výpočetní techniky v managementu jakosti*. 1. vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 90 s. ISBN 80-02-01691-2.
- [8] KOORY, Jerry L., MEDLEY, Don B. *Management information systems : Planning and decision making*. Cincinnati, Ohio : South-Western Publishing CO., 1987. 350 s. ISBN 0-538-10170-9.
- [9] LUKEŠ, Tomáš, ŠTÁHLAVSKÝ, Ladislav. *Statistické hodnocení nábytkářského průmyslu v České republice*. Praha : Asociace českých nábykářů, 2008. 14 s.
- [10] MBK Consulting. *MBK Consulting, s. r. o.* [online]. Praha a Brno : 2008 [cit. 2009-03-12]. Text v češtině. Dostupný z WWW: <<http://www.mbk.cz/ohsas-18001-1999-2007>>.
- [11] NENADÁL, Jaroslav, et al. *Moderní systémy řízení jakosti : Quality Management*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 283 s. ISBN 80-85943-63-8.

- [12] PEŠKOVÁ, Hana. *Zpráva „Hodnocení spokojenosti zákazníka s výrobkem/službou“*. Chotěboř, 2008. 3 s.
- [13] PLURA, Jiří. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 244 s. ISBN 80-7226-543-1.
- [14] PŘÍBEK, Jiří. *Systémy managementu jakosti*. 1. vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 62 s.
- [15] Skvělý.cz. *QEMS* [online]. 2009 [cit. 2009-03-09]. Text v češtině. Dostupný z WWW: <<http://www.qems.cz/iso-systemy-managementu/poradenstvi-iso-14001-emas-2/>>.
- [16] SMITH, David J., WOOD, Kenneth B. *Engineering quality software : review of current practices, standards and guidelines including new methods and development tools*. Amsterdam : Elsevier, 1989. 283 s. ISBN 1-85166-358-4.
- [17] SYMBIO. *EISOcz : PORTÁL SE VŠÍM CO POTŘEBUJETE PRO ISO* [online]. Praha : 2006 [cit. 2009-03-02]. Text v češtině. Dostupný z WWW: <<http://www.eiso.cz/poradenstvi/nase-sluzby/iso-14001/>>.
- [18] ŠTĚPÁNKOVÁ, Blanka. *Příručka jakosti*. Chotěboř, 2006, 49 s.
- [19] ŠTĚPÁNKOVÁ, Blanka. *Řízení dokumentace a údajů*. Chotěboř, 2003, 25 s.
- [20] VEBER, Jaroslav, et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [21] SUCHÁNEK, Zdeněk, et al. *Požadavky normy ISO 14001:2004 : Zkušenosti z uplatňování ISO 14001 a komentář k revidované normě ČSN EN ISO 14001:2005*. 1. vyd. Praha : Český normalizační institut, 2005. 120 s. ISBN 80-7283-180-1.
- [22] J.K.R. spol. s r. o.. *J.K.R. : Partnerství v byznysu* [online]. Příbram II : J.K.R., c2007 [cit. 2007-05-28]. Text v češtině, angličtině, němčině a španělštině. Dostupný z WWW: <<http://www.jkr.cz>>.
- [23] Transformujte svou firmu : a přibližte ji potřebám současného trhu. *IT Systems*. 2009, roč. 2009, č. 3, s. 34-35.
- [24] HOŘČIČKA, Zbyněk. *Implementace procesního řízení do servisně-montážních energetických společností*. Pardubice, 2008. 69 s. Univerzita Pardubice. Vedoucí bakalářské práce doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc.