

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Jakost v podniku
Petra Waňková

Bakalářská práce
2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra WAŇKOVÁ**
Osobní číslo: **E08805**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Jakost v podniku**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

Úvod

1. Problematika jakosti obecně
2. Popis firmy KASPER KOVO s.r.o.
3. Řešení jakosti ve vybraném podniku
4. Analýza firmy KASPER KOVO s.r.o.
5. Hodnocení a doporučení
6. Závěr

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. VEBER, Jaromír. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2. aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 197 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
2. PLURA, Jiří. Plánování a neustálé zlepšování jakosti. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 244 s. ISBN 80-7226-543-1.
3. NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
4. POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů : jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
5. WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti : jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
6. FEIGENBAUM, Armand V. Total quality control. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 1991. 863 s. ISBN 0-07-020354-7.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Radim Roudný, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 21. června 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2011

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 7. července 2010

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 30. 4. 2011

Petra Waňková

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. Radimovi Roudnému, CSc. za odborné vedení bakalářské práce a poskytování cenných rad.

Velký dík patří vedení společnosti KASPER KOVO s. r. o., bez které by tato práce nevznikla. Děkuji za spolupráci a poskytnuté informace, neboť všechny tyto poznatky z praxe jsou pro mě velice cenné.

Za vstřícnost a věnovaný čas nejvíce děkuji představiteli vedení pro integrovaný systém řízení.

ANOTACE

Hlavní náplní bakalářské práce je řešení jakosti v konkrétním podniku. Část teoretická je zaměřena na obecný popis vybraných kapitol z celé problematiky, týkajících se jakosti. V praktické části je provedena analýza již fungujícího systému jakosti v konkrétní společnosti KASPER KOVO s. r. o. dle struktury normy ČSN EN ISO 9001:2009. Výsledkem práce je odhalit nedostatky a následně společnosti navrhnout konkrétní řešení a doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Jakost, systém jakosti, management jakosti, ISO normy, integrovaný systém řízení, krizové řízení

TITLE

Quality in company

ANNOTATION

The main scope of the Bachelor thesis is a quality solving in a particular company. The theoretical part focuses on the general description of selected chapters from all issues concerning the quality. In the practical part, an analysis of already functioning quality system in the particular company KASPER KOVO s. r. o. is made according to a structure of standard CSN EN ISO 9001:2009. The result of this work is to detect insufficiencies and then to propose exact resolutions and recommendations to this company.

KEYWORDS

Quality, quality system, quality management, ISO norms, integrated management system, crisis management

Obsah

Úvod.....	9
1 Problematika jakosti obecně	11
1.1 Pojetí jakosti	11
1.2 Management jakosti.....	13
1.2.1 Osm zásad managementu jakosti.....	17
1.3 ISO normy a TQM.....	19
1.4 Přehled nástrojů a metod řízení jakosti.....	21
2 Popis firmy KASPER KOVO s.r.o.....	23
2.1 Základní informace	23
2.2 Pohled do historie firmy.....	24
2.3 Předmět podnikání dle obchodního rejstříku.....	25
2.4 Výrobní program společnosti KASPER KOVO s. r. o.	25
2.5 Holding Kasper.....	25
2.6 Orgány společnosti	26
2.7 Organizační struktura.....	26
2.8 Priority firmy.....	26
2.9 Politika integrovaného systému řízení	27
3 Řešení jakosti ve vybraném podniku	28
3.1 Systém managementu jakosti	28
3.1.1 Řízení dokumentace	29
3.2 Odpovědnost managementu	31
3.2.1 Osobní angažovanost a aktivita managementu	31
3.2.2 Zaměření na zákazníka	31
3.2.3 Politika jakosti.....	31
3.2.4 Plánování.....	32
3.2.5 Odpovědnost, pravomoc a komunikace	32
3.3 Management zdrojů	32
3.4 Realizace produktu	34
3.4.1 Plánování realizace produktu	34
3.4.2 Procesy týkající se zákazníka	34

3.4.3	Přezkoumání požadavků týkajících se produktů	34
3.4.4	Komunikace se zákazníkem	34
3.4.5	Návrh a vývoj	35
3.5	Nakupování	36
3.5.1	Proces nakupování	36
3.6	Výroba a poskytování služeb	36
3.6.1	Řízení monitorovacích a měřicích zařízení	37
3.7	Měření, analýza a zlepšování	37
3.7.1	Spokojenost zákazníka	37
3.7.2	Interní audity	39
3.7.3	Monitorování a měření procesů	40
3.8	Řízení neshodného produktu	40
3.9	Analýza údajů	40
3.10	Neustálé zlepšování	41
3.11	Nápravná opatření	42
3.12	Vyhodnocení opatření	43
4	Přehledová analýza firmy KASPER KOVO s.r.o.	44
4.1	Systém managementu jakosti	44
4.2	Integrovaný systém řízení EMS a BOZP	45
4.3	Reklamace a zmetková hlášení	46
4.4	Motivace zaměstnanců pro zvýšení jakosti produktů	47
5	Hodnocení a doporučení	48
	Závěr	52
	Použité zdroje	54
	Slovník zkratk	56
	Seznam příloh	57

Seznam obrázků, schémat tabulek a grafů

Obr. 1 - Objasnění pojmů z definice slova jakost.....	11
Obr. 2 - Strukturování managementu jakosti	13
Obr. 3 - Vztah managementu marketingu a managementu jakosti.....	15
Obr. 4 - Procesně orientovaný systém managementu jakosti.....	16
Obr. 5 - Aplikace principů managementu jakosti.....	19
Obr. 6 - Exportní lokality společnosti KASPER KOVO s.r.o.....	23
Obr. 7 - Priority společnosti	26
Obr. 8 - Mapa procesů.....	28
Obr. 9 - Integrovaný systém řízení společnosti KASPER KOVO s.r.o.....	30
Schéma 1 - Formy komunikace společnosti KASPER KOVO s.r.o. s okolím	35
Tabulka 1 - Požadavky na kvalitu výrobku, služby procesu, firmy	12
Graf 1 - Vývoj hodnocení spokojenosti zákazníka v období 2001 - 2009.....	38
Graf 2 - Průběh procentních nákladů na vypořádání zmetků v roce 2010.....	46
Graf 3 - Průběh procentních nákladů na vypořádání reklamací v roce 2010.....	47

Úvod

Tématem bakalářské práce je jakost v podniku, respektive způsob jakým je řešen systém řízení jakosti v konkrétně vybrané společnosti.

Téma bylo vybíráno tak, aby existovala určitá spojitost s oborem, který studuji na Univerzitě v Pardubicích (Management podniku). Jakost v podniku a Management podniku je dle mého názoru velice úzce propojeno. S pojmem „Management“ jsem se poprvé seznámila na střední škole a od té doby se s managementem setkávám častěji a častěji. A ne jinak je tomu v kterékoliv existující společnosti. Problematika managementu je tu dnes a denně zmiňována.

K výběru tohoto tématu mě vedly skutečnosti zmíněné výše a také můj zájem, věnovat se problematice jakosti trochu více, než na úrovni teoretické. Proto jsem práci zaměřila na konkrétní společnost, kde budu moci získané teoretické znalosti uplatnit v praxi.

Práce je rozdělena na dvě základní části. Na část teoretickou a praktickou.

První část je zaměřena na obecný popis problematiky jakosti. Je zde uveden výběr několika kapitol z celé této problematiky, protože není možné zmínit vše, co se tohoto tématu týká. Nejprve jsou uvedeny oblasti, u kterých je v podniku kvalita měřena. Dále je rozebráno osm zásad managementu jakosti, jako obecně uznávaný postup pro zvyšování výkonnosti organizace. Následuje management jakosti a jeho obecná struktura, objasnění pojmů „marketing“ a „management“ a na závěr přehled základních nástrojů a metod řízení jakosti.

Ve vlastní aplikační části bude rozebrán systém jakosti ve společnosti KASPER KOVO s. r. o. a to přístupem induktivním. To znamená, že bude získáno a shromážděno co nejvíce informací a následně bude provedena analýza a vyhodnocení.

V práci nejsou uvedena kompletní data, čísla a některé údaje, protože společnost byla ochotna zveřejnit tyto informace pouze v omezené míře.

Cíle bakalářské práce jsou tři. Prvním cílem je obecný popis problematiky jakosti. Druhým cílem je rozebrat funkčnost zavedeného systému jakosti ve společnosti KASPER KOVO s. r. o. a postupovat přitom dle struktury normy ČSN EN ISO 9001. Třetím cílem práce je odhalit případné nedostatky a následně společnosti doporučit a navrhnout konkrétní řešení.

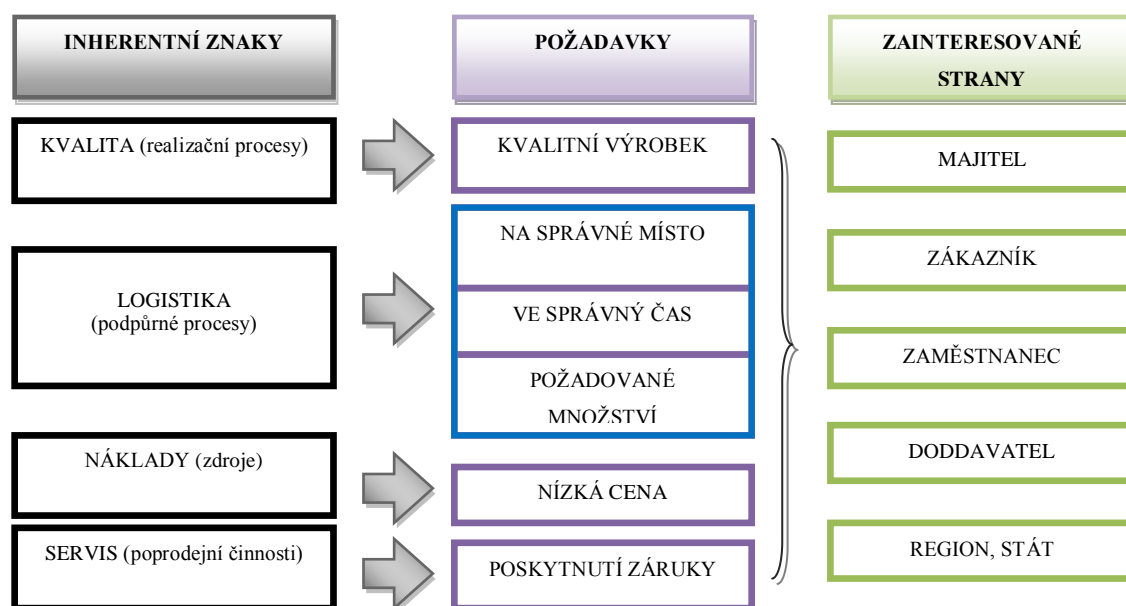
1 Problematika jakosti obecně

Rozpadla se Vám bota přímo na ulici měsíc po skončení záruční doby? Přinesli Vám v restauraci jídlo po nekonečném čekání a navíc studené? Vynechal autobusový spoj, na který jste byli vázáni? Vypověděla Vám službu mraznička uprostřed parného léta? Možná ano, možná ne. V každém případě se však všichni setkáváme s mnoha důsledky špatné kvality (jakosti) něčí práce. Všechny tyto projevy mohou být výsledkem dlouhodobého zanedbávání řešení problematiky účinného managementu jakosti.¹

1.1 Pojetí jakosti

Český jazyk zná pojmy „jakost“ a „kvalita“. Tyto termíny jsou považovány za synonyma s tím, že „kvalita“a je pojem preferovaný a „jakost“ pojem tolerovaný. Nejprve, by nebylo na škodu, si pojem jakost definovat. Zvolila jsem jednu z mnoha možných definic, a to z normy ČSN EN ISO 9000:

Jakost neboli kvalita je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik (znaků).



Obr. 1 -Objasnění pojmů z definice slova jakost

Zdroj: Převzato a upraveno podle²

¹ Dostupné na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/system-managementu-jakosti/1000513/16924/>>.

² Dostupné na WWW: <<http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/03-pojem-jakost-a-zasady-managementu/03-01-pojem-jakost.pdf>>.

Jak bylo již zmíněno, definic jakosti existuje velké množství. Všechny si jsou velmi podobné a znamenají ve své podstatě stále to samé. V každé z nich hraje velkou roli „zákazník“, právě ten je z hlediska jakosti velmi důležitý – je to osoba, která přijímá produkt. Jeho požadavkům se podřizuje výrobní program, vývoj výrobku nebo služby, jeho cena, ale i použitá technologie a požadavky na systém managementu jakosti.³ Vyjmenované požadavky, které zákazník požaduje, jak je vidět na obr. 1, jsou různé, mění se v čase a jsou výsledkem působení řady nejrůznějších faktorů.

V současnosti je přímo nutností věnovat trvalou pozornost kvalitě výrobků a služeb. Měříme tedy jakost u výrobku, služby, procesu a u celé firmy. U každé položky sledujeme požadavky na vlastnost.

Jakost:	Výrobku	Služby	Procesu	Firmy
Požadavky na vlastnosti:	Nezávadnost	Spolehlivost	Materiál	Strategie
	Ovladatelnost		Metody	Politika
	Opravitelnost	Vhodné prostředí	Prostředí	Řízení procesů
	Udržovatelnost		Lidé	Uspokojení zákazníků
	Spolehlivost	Vlídne zacházení	Stroje	Uspokojení zaměstnanců
	Funkčnost		Nástroje	Výsledky podnikání
		Dostupnost	Měření	

Tabulka 1 - Požadavky na kvalitu výrobku, služby procesu, firmy

Zdroj: Vlastní tvorba, zpracováno podle VEBERA. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, str. 19-29

Aby organizace fungovala úspěšně, je zapotřebí řídit ji jasným, nejlépe předepsaným způsobem - podle pravidel, zásad, určitých norem, a především systematicky a neustále. Při neustálém zlepšování efektivnosti a účinnosti provozu musí být respektovány potřeby zainteresovaných stran.

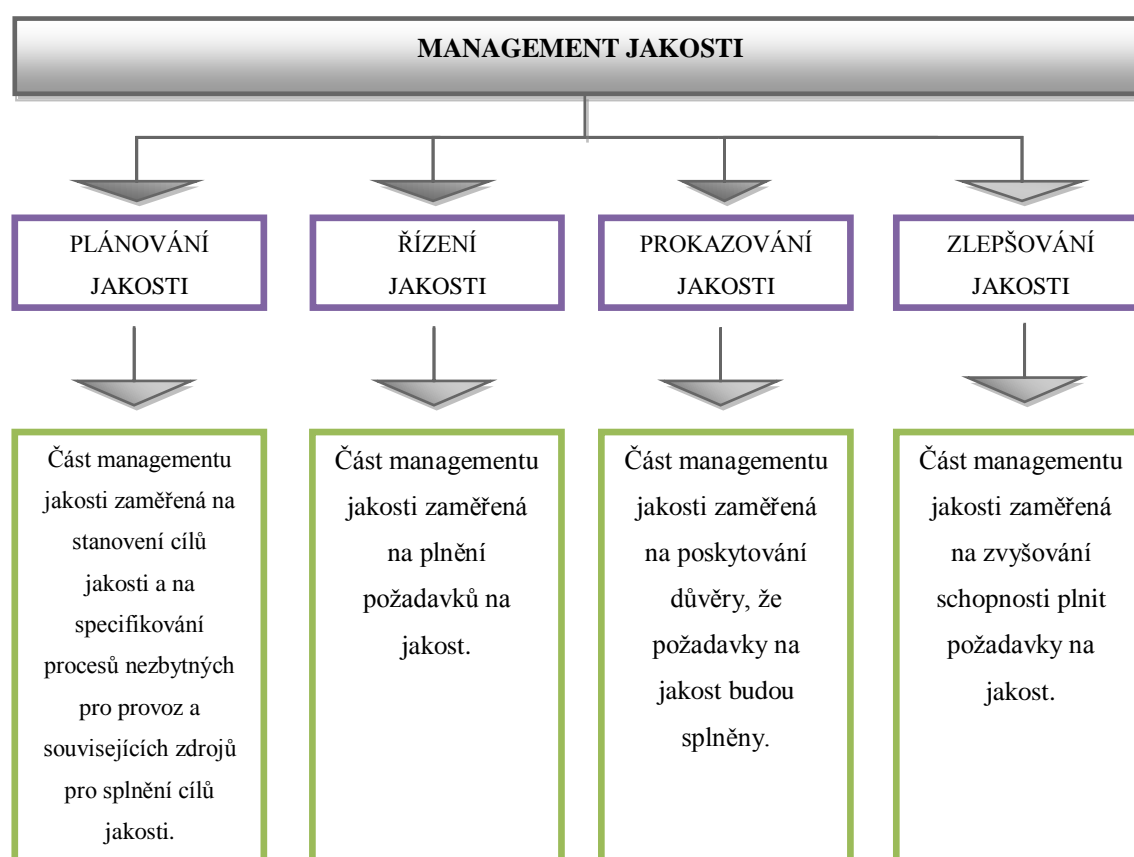
Existuje „osm zásad managementu jakosti“, které může vrcholové vedení využívat pro vedení organizace ke zvýšení výkonnosti. Tyto zásady jsou uvedeny v normě ČSN EN

³ Dostupné na WWW: <<http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/03-pojem-jakost-a-zasady-managementu/03-01-pojem-jakost.pdf>>.

ISO 9000:2006 a tvoří základ budování systému managementu jakosti. Bohužel, většina řídicích pracovníků není ochotna akceptovat dramatické změny v nazírání na kvalitu a usilují pouze o přežití v podniku. V dnešní době je ale situace taková, že pokud chce podnik v ostrém konkurenčním boji opravdu přežít, musí managementu jakosti věnovat zásadní pozornost.⁴

1.2 Management jakosti

Na úvod kapitoly, která pojednává o managementu jakosti, uvádím jeden přehledný a výstižný obrázek - Strukturování managementu jakosti.



Obr. 2 - Strukturování managementu jakosti

Zdroj: Převzato a upraveno podle prof. Ing. Václava Legáta, DrSc. z Katedry jakosti a spolehlivosti strojů na TF ČZU v Praze⁵

⁴ Převzato a upraveno podle < <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/system-managementu-jakosti/1000513/16924/>>.

⁵ Dostupné na WWW: <http://tf.czu.cz/~LEGAT/Vyuka/Systemy_rizeni_jakosti/Prednasky/01_ISO9000.ppt>.

Obrázek ukazuje činnosti, které spadají do managementu jakosti. U každé této činnosti je popsán jeho hlavní cíl.

V první řadě je důležité jakost dobře naplánovat, například správně zvolit návrh a vývoj výrobku (produktu). Právě tato část managementu má největší podíl na jakost konečného výrobku – produktu, z jediného prostého důvodu, který by mohla vystihnout tato jednoduchá rovnice: jakostní výrobek = spokojený zákazník. Volba efektivních nástrojů či metod pro plánování jakosti je dobrým předpokladem k efektivnímu průběhu plánování jakosti.

Řízení jakosti představuje neustálé zlepšování, zdokonalování a zvyšování kvality produktů, služeb a vůbec všech činností prováděných ve společnosti. Každá organizace by měla mít v tomto směru zavedený systém. Ale mít jen systém neznamená úspěch. Je potřeba ho neustále zlepšovat a aktualizovat.

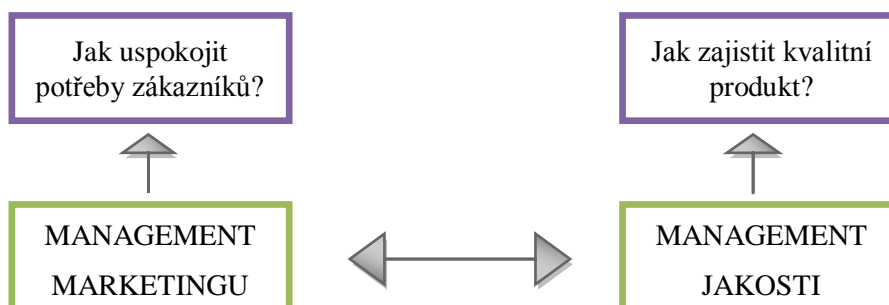
Prokazování jakosti je úzce spojeno s certifikací a certifikáty. Certifikát představuje dokument osvědčující shodu s požadavky příslušné normy (předpisu). Jsou rozlišovány základní typy certifikátů:

- výrobkový, vydávaný certifikačním orgánem výrobků nebo autorizovanou/notifikovanou osobou,
- systémový, vydávaný certifikačním orgánem systémů managementu – např. QMS, EMS, OHSAS, ISMS a další,
- inspekční, vydávaný inspekčním orgánem – např. inspekce zařízení, provozu, inspekční certifikát strojního zařízení,
- personální, vydávaný certifikačním orgánem personálu – např. certifikát Auditor jakosti/QA.

Poslední složkou managementu jakosti je zlepšování (samozřejmě neustálé). Jakost výrobků (produktů) nebo služeb je zapotřebí zlepšovat z důvodu stále se měnících potřeb zákazníků. A s tímto zase souvisí zlepšování jakosti všech procesů ve firmě.

Vztah marketingu a jakosti

Efektivní *management marketingu* a efektivní *management jakosti* může podniku, kromě jiného, zajistit zisk. Proto by se mělo vedení podniku zajímat o vztah, existující mezi těmito managementy. Následující obrázek tento vztah ukazuje. Jsou zde vidět také činnosti, které jsou jednotlivými managementy řešeny.



Obr. 3 - Vztah managementu marketingu a managementu jakosti

Zdroj: Vlastní tvorba

Zavedení systému managementu kvality by mělo být strategickým rozhodnutím organizace. Návrh a implementace systému managementu kvality organizace jsou ovlivňovány:⁶

- prostředím, ve kterém organizace pracuje, jeho změnami a riziky spojenými s tímto prostředím,
- jejími měnícími se potřebami,
- jejími konkrétními cíli,
- poskytovanými produkty,
- používanými procesy,
- velikostí a strukturou organizace.

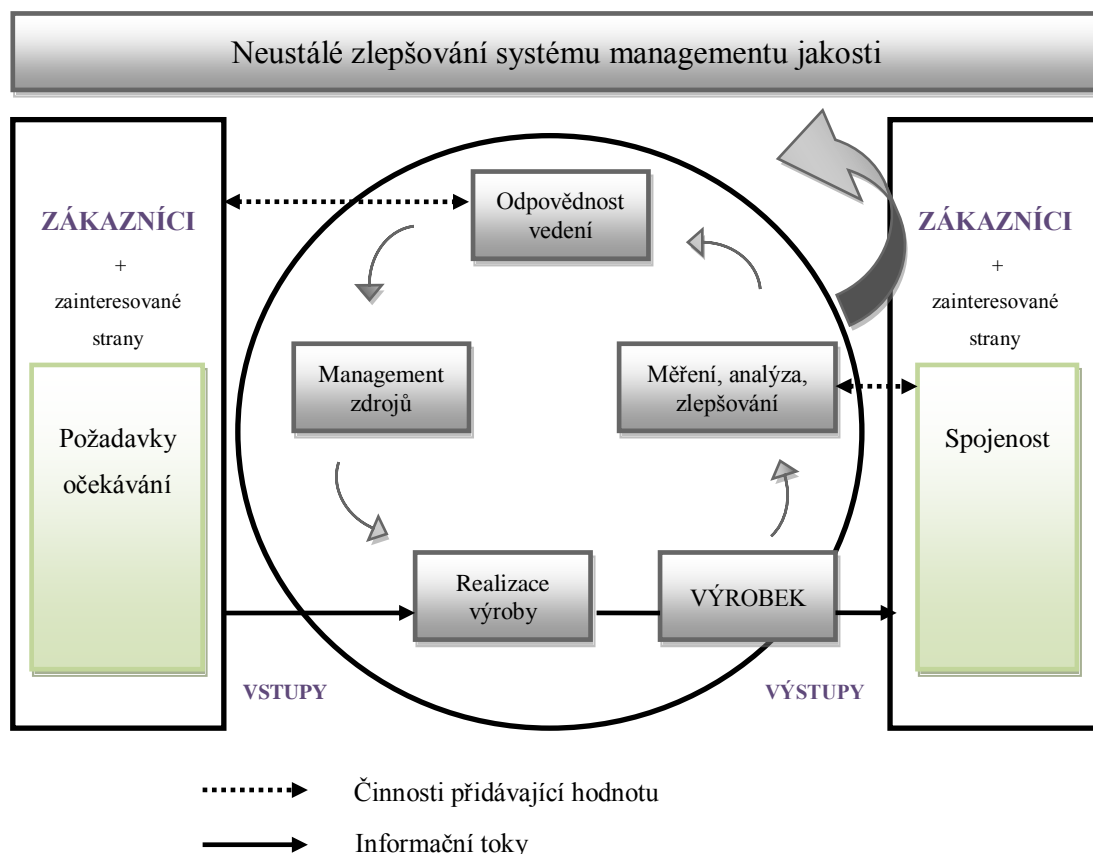
Mezinárodní norma ČSN EN ISO 9001 podporuje používání procesního přístupu při vytváření, implementaci a zvyšování efektivity systému managementu kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníka prostřednictvím plnění jeho požadavků.

Aby organizace fungovala efektivně, musí stanovit a řídit mnoho vzájemně propojených činností. Činnosti nebo soubor činností, které využívají zdroje a jsou řízeny za

⁶ Převzato z mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001.

účelem přeměny vstupů na výstupy, lze považovat za proces. Výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup pro další proces.⁷

Využití systému procesů v rámci organizace spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a jejich managementem tak, aby vytvářely zamýšlený výstup, lze nazývat „procesní přístup“.



Obr. 4 - Procesně orientovaný systém managementu jakosti

Zdroj: Převzato a upraveno podle mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001

Model procesně orientovaného systému managementu kvality, znázorněný na obrázku, ukazuje propojení procesů. Při stanovování požadavků jakožto vstupů hrají významnou úlohu zákazníci. Monitorování spokojenosti zákazníka vyžaduje vyhodnocování informací týkajících se toho, jak zákazníci vnímají, zda organizace splnila jejich požadavky. Model na obrázku pokrývá všechny požadavky mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001.

⁷ Převzato z mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001.

Využívání procesního přístupu umožňuje neustálé řízení jednotlivých procesů v jejich systému, stejně jako řízení jejich vzájemných vazeb. Pokud je takový přístup použit v systému managementu kvality, zdůrazňuje důležitost: ⁸

- pochopení požadavků a jejich plnění,
- potřeby posuzovat procesy z hlediska přidané hodnoty,
- dosahování výsledků týkajících se výkonnosti a efektivnosti procesů,
- neustálého zlepšování procesů na základě objektivního měření.

1.2.1 Osm zásad managementu jakosti

Osm zásad managementu jakosti, principy managementu jakosti nebo také faktory úspěchu na světovém trhu. To jsou jednoduše zásady managementu jakosti, které tvoří základ pro dosažení cílů v jakosti a vycházejí ze zkušeností modelu devět kritérií Evropské ceny za jakost. Takový systém managementu, který je vytvořen a rozvíjen na základě neustálého zlepšování činností vedoucích k uspokojování potřeb a očekávání zákazníků i všech zainteresovaných stran, může přinést v současnosti úspěch na světovém trhu: ⁹

Zaměření na zákazníka

Tato zásada je nejdůležitější. Organizace jsou závislé na svých zákaznících, a proto mají rozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání.

Vedení a řízení zaměstnanců (leadership)

Vedoucí osobnosti prosazují soulad účelu a zaměření organizace. Mají vytvářet a udržovat interní prostředí, v němž se mohou zaměstnanci plně zapojit při dosahování cílů organizace. Podnik proto v tomto případě využívá vhodné motivační nástroje.

⁸ ČSN EN ISO 9001. Systémy managementu jakosti – Požadavky, str. 11-13.

⁹ Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000 – část 3, díl 2, str. 7.

Zapojení zaměstnanců

Pracovníci na všech úrovních jsou základem organizace a jejich plné zapojení umožňuje využít jejich schopnosti ve prospěch organizace. Cílem organizace je, aby všichni zaměstnanci měli dostatečnou kvalifikaci včetně odborné způsobilosti.

Procesní přístup

Požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces (neboli činnosti, které přeměňují vstupy na výstupy).¹⁰

Systémový přístup managementu

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

Důležitým dokumentem, který musí organizace vytvořit, je Příručka jakosti. Zde jsou popsány procesy – hlavní, řídicí, podpůrné a zdroje pro fungování procesů. Příručka jakosti je určena pro řídicí pracovníky a je závazná pro všechny pracovníky organizace. Příručka jakosti obsahuje:¹¹

- použití systému managementu kvality, včetně podobností o různých vyloučeních a jejich zdůvodnění,
- dokumentované postupy vytvořené pro systém managementu kvality nebo odkazy na tyto postupy,
- popis vzájemného působení mezi procesy systému managementu kvality.

Neustálé zlepšování

Neustálé zlepšování celkové výkonnosti organizace má být trvalým cílem organizace.

Přístup k rozhodování zakládající se na faktech

Efektivní rozhodnutí jsou založena na analýze údajů a informací. Vrcholový management musí dokumentovat trendy v jakosti, produktivitu, efektivnost, náklady na

¹⁰ BRODSKÝ Z., BRODSKÝ B. *Systémové řízení jakosti*, str. 36.

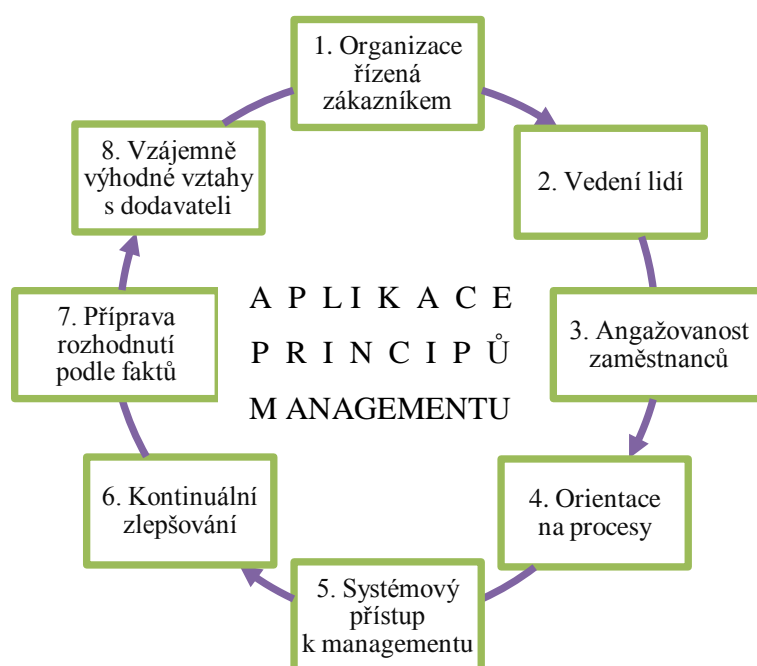
¹¹ ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu jakosti – Požadavky*, str. 17.

jakost a současné úrovně jakosti. Tyto trendy by měla organizace porovnávat s trendy konkurentů.

Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

Organizace a její dodavatelé jsou vzájemně závislí a vzájemně prospěšný vztah zvyšuje jejich schopnost vytvářet hodnotu. Cílem vrcholového managementu je vytvoření takových vztahů partnerství mezi odběrateli a dodavateli, které garantují dlouhodobé plnění všech požadavků obou obchodních partnerů.¹²

Na závěr osm zásad managementu v podobě přehledného obrázku:



Obr. 5 - Aplikace principů managementu jakosti

Zdroj: Převezato a upraveno podle¹³

1.3 ISO normy a TQM

Kvalitě výrobků a služeb předchází kvalita řízení všech procesů ve společnosti, kvalita managementu jakosti. Je několik možností, jak zajistit správné fungování managementu jakosti: ISO normy, TQM nebo z těch moderních – lean production, six sigma, 5S a další metody, přístupy či postupy. Další metody a přístupy jsou zmíněny v kapitole 1.4 Přehled nástrojů a metod řízení jakosti.

¹² BRODSKÝ Z., BRODSKÝ B. *Systémové řízení jakosti*, str. 15-20.

¹³ Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000 – část 3, díl 2, str. 9.

Jednou z možností, jak může organizace zabezpečit jakost, je přístup TQM (Total Quality Management). Tento přístup vznikl v šedesátých letech dvacátého století v Japonsku pro systémy celopodnikového řízení. Dále se rozšířil do USA a Evropy. Je spojen se jmény Deming, Juran, Ishikawa, Feigenbaum a Grosby. Některé organizace volí cestu priorit určitých principů, které dále rozvíjejí. Jiné využívají kodifikovaných modelů či metodik, které jim kromě formulovaných principů poskytují zřetelnější vodítka.¹⁴

Obecné vysvětlení Total Quality:

- **Total** – jde o úplné zapojení všech pracovníků organizace, jak ve smyslu zahrnutí všech činností od marketingu až po servis, tak zapojení všech pracovníků včetně administrativy, ostrahy,
- **Quality** – pojetí jakosti, jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak jako vícerozměrný pojem zahrnující nejen výrobek či službu, ale i proces, činnost,
- **Management** – řízení je zahrnuto jak z pohledu strategického, taktického i operativního řízení, tak z pohledu manažerských aktivit – plánování, motivace, vedení, kontroly atd.¹⁵

A nyní již k rozšířenějšímu a známějšímu – k normám ISO. Tato zkratka znamená International Organization for Standardization, česky Mezinárodní organizace pro normalizaci. Zabezpečování jakosti právě dle norem ISO je nejrozšířenějším způsobem.

Řada norem ISO (konkrétně ISO 9000) byla poprvé zveřejněna Mezinárodní organizací pro normy ISO v roce 1987. Tato norma se zabývala – a dodnes zabývá systémem managementu jakosti. Normy této řady jsou univerzální, mohou se vztahovat k výrobku i službě. Je tedy možné je využít jak ve výrobním podniku, tak i ve službách.

Přehled základních systémů managementu – obecně známé značení:

QMS – Systémy managementu jakosti

EMS – Systémy environmentálního managementu

BOZP – Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

¹⁴ VEBER, Jaromír. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce : legislativa, systémy, metody, praxe.* str.221.

¹⁵ Dostupné na WWW <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/zabezpecovani-jakosti-ve-smyslu-tqm/1000513/43055/>>.

Následující přehled norem se vztahuje právě k oblasti QMS, EMS, BOZP.

Základní normy řady ISO 9000 – Systémy managementu jakosti

- ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu jakosti - Základy, zásady a slovník
- ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu jakosti - Požadavky
- ČSN EN ISO 9004 Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování výkonnosti

Další vybrané normy související s řadou norem ISO 9000

- ISO TS 16 949 Obecné požadavky na systém řízení kvality ve firmě + specifické požadavky pro automobilový průmysl
- ISO 13 485 Obecné požadavky na systém řízení kvality ve firmě + specifické požadavky pro firmy vyrábějící zdravotnické prostředky, léky atd.
- ISO 19 011 Obecný návod pro provádění prověrek (=auditů) systému jakosti a systému ochrany životního prostředí¹⁶

Základní normy řady ISO 14 000 – Environmentální management

- ČSN EN ISO 14 001 Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití
- ČSN EN ISO 14 004 Systémy environmentálního managementu – Všeobecná směrnice k zásadám, systémům a podpůrným metodám
- ČSN EN ISO 14 050 Environmentální management – Slovník

Základní normy řady ISO 18 000 – Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

- ČSN EN ISO 18 001 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky
- ČSN EN ISO 18 002 – Návod pro zavádění systému BOZP do praxe

1.4 Přehled nástrojů a metod řízení jakosti

¹⁶ Dostupné na WWW: <<http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=33>>.

Pro analýzu a zlepšování kvality je v současnosti k dispozici mnoho nástrojů, technik a metod. Vznikly především na základě praxe úspěšných organizací. Přinesly jim zvýšení výkonnosti i spokojenosti zákazníků. Uvedené nástroje techniky a metody pomohou zjistit, v jakém stavu se nachází organizace jako celek nebo její konkrétní aktivity či zdroje. V mnoha případech jsou schopné naznačit cestu k dalšímu zlepšování.¹⁷

Cílem této práce není detailní popis všech existujících nástrojů, technik či metod, používaných pro zlepšování jakosti a proto následuje pouhý výčet těchto nástrojů.¹⁸

Nástroje a metody univerzálního použití	Metoda PDCA		
	Brainstorming		
	Sedm jednoduchých tradičních nástrojů řízení jakosti	Tabulky a formuláře pro sběr informací	Bodový diagram
		Vývojový diagram	Histogram
		Paretův diagram	Regulační diagram
		Diagram příčin a následků = Ishikawův diagram	
	Sedm nástrojů managementu	Diagram afinity	Maticový diagram
		Relační diagram	Analýza maticových dat
		Stromový diagram	Síťový diagram
		Rozhodovací diagram	
Popisná statistika	Charakteristiky polohy		
	Charakteristiky variability		
Metody používané při plánování jakosti – specifické metody	Metoda QFD (Quality Function Deployment = Dům kvality)		
	Metoda POKA YOKE		
	Metoda DOE (Design of Experiments = Metoda plánovaného experimentu)	Hodnotová analýza	
	Metoda FMEA (Failure Mode and Effects Analysis = analýza možného výskytu a vlivu vad)	Analýza spolehlivosti	
FTA (Fault Tree Analysis = Analýza stromu poruchových stavů)			
Metody používané pro monitorování pro zlepšování procesů	Statistické přejímky		
	Statistická regulace		
	Analýza způsobilosti		
Metody hodnocení jakosti	Spotřebitelské testy		
	Kvalimetrické metody		
	Benchmarking		

¹⁷ VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, str. 143.

¹⁸ Vypracováno podle: VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*, str. 144 – 173.

2 Popis firmy KASPER KOVO s.r.o.

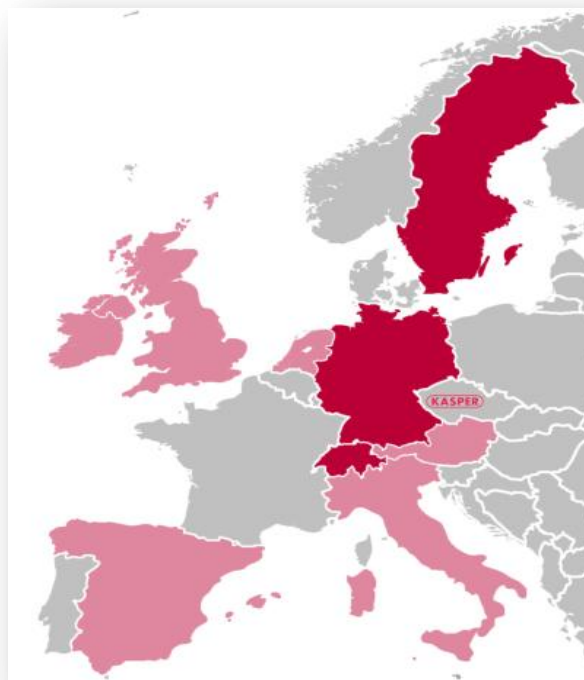
Téma „Jakost v podniku“ je zaměřeno na konkrétní, reálný podnik – společnost KASPER KOVO s.r.o.

Poznámka: Pro zjednodušení uvádím v dalším textu společnost bez typu obchodní firmy – tedy KASPER KOVO.

2.1 Základní informace

Společnost KASPER KOVO je předním českým výrobcem strojů a zařízení z plechu dle specifikace zákazníka. Jedná se tedy o moderní strojírenskou firmu.

Díky dlouholetým zkušenostem, modernímu strojnímu vybavení a vysoké kvalifikaci pracovníků je společnost spolehlivým partnerem firem z celé Evropy. Orientuje se na dodávky do zahraničí včetně zajištění veškeré logistiky a služeb v režimech JIT nebo KANBAN. Z celkového objemu tržeb směřuje 70% do zahraničí. Mezi hlavní odběratele patří Německo, Švédsko a Švýcarsko. Pro pravidelné dodávky jsou zřízeny pravidelné zásobovací linky do jednotlivých regionů dle potřeb jednotlivých zákazníků.¹⁹



Obr. 6 - Exportní lokality společnosti KASPER KOVO s.r.o.

Zdroj: Dostupné na WWW: <<http://www.kasperkovo.cz/>>

¹⁹ Dostupné na WWW: <<http://www.kasperkovo.cz/>>.

Společnost pro svoji identifikaci používá název a logo společnosti v této podobě. Toto logo je uváděno ve veškeré dokumentaci společnosti.



2.2 Pohled do historie firmy

Společnost prochází od svého založení dynamickým vývojem, který je doprovázen systematickým rozvojem výrobních technologií tak, aby dlouhodobě zastávala pozici spolehlivého a výkonného partnera svých zákazníků.

Významné roky pro společnost KASPER KOVO ²⁰

Rok	Událost
1992	Právní založení společnosti.
1996	Změna strategie. Společnosti se zaměřuje na zakázkovou výrobu strojů a zařízení dle specifikace zákazníka.
1999	Instalace prvního laseru na řezání plechu, současně proběhla certifikace společnosti dle normy ISO 9000.
2000	Přestěhování společnosti do nového areálu v Trutnově.
2003	Rozšíření činnosti o oblast vývoje, zahájení konstrukčních prací ve 3D.
2005	Umístění společnosti v TOP10 soutěže Exportér roku.
2006	Realizace projektů na rozvoj výrobních technologií a úspory energií s podporou z fondů EU.
	Rozšíření výrobního areálu firmy a rozsáhlé investice do strojového parku.
	Rozšíření činnosti o výuku svářecích metod - akvizice regionální Svářecí školy a její integrace do struktury společnosti.
2008	Zahájen provoz střediska povrchových úprav: moderní prášková lakovna, moření a tryskání nerezů.

²⁰ Dostupné na WWW: <<http://www.kasperkovo.cz/>>.

2.3 Předmět podnikání dle obchodního rejstříku

- Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- Stavba strojů s mechanickým pohonem
- Kovoobrábění
- Zámečnictví
- Nákup zboží za účelem prodeje, prodej
- Vedení účetnictví
- Činnost organizačních a ekonomických poradců
- Montáž, opravy, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení a výroba rozvaděčů nízkého napětí
- Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti

2.4 Výrobní program společnosti KASPER KOVO s. r. o.

- Technologie filtrace vzduchu
- Klimatizace
- Textilní stroje
- Manipulační technika
- Palivové a olejové nádrže
- Zpracování potravin a nápojů
- Skříně pro elektrické rozvaděče
- Automobilový průmysl
- Obráběcí stroje
- Farmaceutický průmysl
- Nerezové výrobky KASPER

Design výrobků KASPER byl oceněn titulem výrobek roku Design Centra ČR.²¹

2.5 Holding Kasper

Firma KASPER KOVO s.r.o., je součástí holdingu KASPER. Ten se skládá z těchto částí:

²¹ Dostupné na WWW: <<http://www.kasperkovo.cz/>>.

- KASPER KOVO s. r. o., se sídlem Žitná 476, CZ-541 03 Trutnov
- KASPER CZ s. r. o., se sídlem Ječná 550, CZ-541 03, Trutnov 3
 - výroba střešních konstrukcí v ČR
- KASPER Polska Sp. z o. o., se sídlem Metalowców 15, PL-44-109 Gliwice
 - výroba střešních konstrukcí v Polsku ²²

2.6 Orgány společnosti

Statutárním orgánem jsou jednatele společnosti, každý z jednatelů jedná za společnost samostatně. Podepisování za společnost se děje tak, že k vytištěnému nebo napsanému názvu společnosti KASPER KOVO připojí jednatel svůj podpis. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Výkonným orgánem je jednatel společnosti. ²³

2.7 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je podřízena jejím podnikatelským záměrům a strategickým cílům – viz příloha č. 1.

2.8 Priority firmy

Vedení společnosti stanovilo klíčové priority pro udržitelný rozvoj společnosti v oblasti vývoje a výroby kovových, zejména plechových dílců, konstrukcí, strojů a zařízení. Jsou jimi:

PRIORITA Č. 1	PRIORITA Č. 2	PRIORITA Č. 3
SPOKOJENÍ ZÁKAZNÍCI	PROSPERITA A DALŠÍ ROZVOJ SPOLEČNOSTI	MINIMALIZACE NEGATIVNÍCH DOPADŮ ČINNOSTÍ NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ, NA BOZP

Obr. 7 - Priority společnosti

Zdroj: Převzato a upraveno podle dokumentu - Nařízení jednatele společnosti

²² Dostupné na WWW: <<http://www.kasperkovo.cz/>>.

²³ Manuál společnosti KASPER KOVO, s. r. o.

Komentář: Priority společnosti KASPER KOVO jsou v souladu se známými pravidly SMART. Vedení společnosti stanovilo cíle, které stimulují zaměstnance k co nejlepším výsledkům, veškeré cíle jsou měřitelné (například, sleduje se spokojenost zákazníků na základě dotazníků), akceptovatelné těmi, kdo je má naplnit, jsou reálné a určené v čase.

2.9 Politika integrovaného systému řízení

Vedení společnosti, kromě klíčových priorit, stanovilo politiku integrovaného systému řízení

- kvality (QMS),
- ochrany životního prostředí (EMS),
- bezpečnosti a ochrany zdraví osob (BOZP),

pro trvale udržitelný rozvoj v oblasti vývoje a výroby kovových, zejména plechových dílců, konstrukcí, strojů a zařízení pro všeobecné účely. Jsou jimi:

- Aktivní respektování stanovených priorit všemi zaměstnanci.
- Trvalé zvyšování kvalifikace a personální rozvoj zaměstnanců.
- Neustálé zlepšování pracovních podmínek, motivace zaměstnanců a dosažení jejich maximální spokojenosti.
- Pravidelné stanovování a přezkoumávání cílů a cílových hodnot ISŘ.
- Inovace a vyhledávání nových směrů.
- Plnění požadavků platné legislativy, podmínek smluvených se zákazníky a požadavků všech ostatních zainteresovaných stran.
- Aktivní prevence znečišťování životního prostředí, zlepšování environmentálního profilu.
- Pravidelné hodnocení, přezkoumávání a trvalé zlepšování procesů, snaha o získání vedoucí pozice na trhu plechových dílců.²⁴

²⁴ Manuál společnosti KASPER KOVO, s. r. o.

3 Řešení jakosti ve vybraném podniku

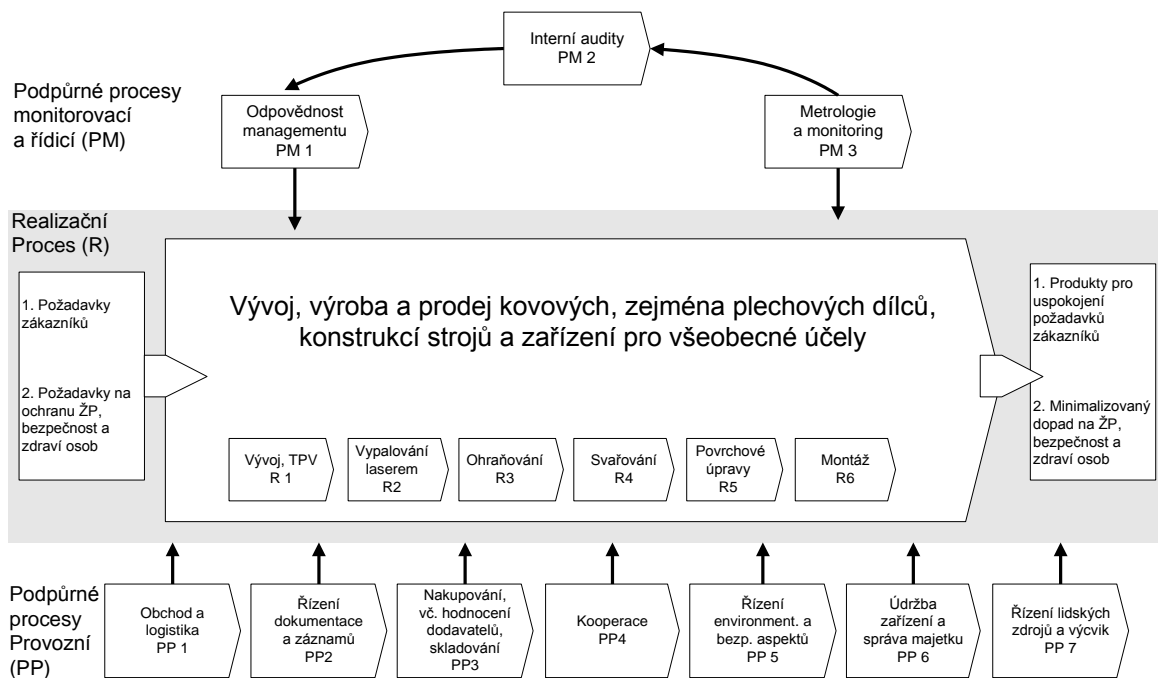
Touto kapitolou začíná vlastní aplikační část, kde je uchopen a analyzován problém. Ten bude rozebrán induktivním přístupem. Ze získaných dílčích dat od společnosti budou vytvořeny určité závěry, nové poznatky či navrhuta konkrétní doporučení pro společnost.

Problematika managementu jakosti je ve společnosti KASPER KOVO zpracována v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2009, proto bude dle struktury této normy postupováno i při analýze systému managementu jakosti. Veškeré informace použity pro zpracování této kapitoly jsou řádně citovány.

Poznámka: Po rozbrání určité části (podkapitoly), následuje komentář k dané problematice a dle mého uvážení doporučení, kde společnosti navrhuji konkrétní změny v systému řízení jakosti.

3.1 Systém managementu jakosti

V systému řízení uplatňuje společnost KASPER KOVO procesní přístup. Cyklické fungování systému je znázorněno na následujícím obrázku.



Obr. 8 - Mapa procesů

Zdroj: Manuál společnosti KASPER KOVO s. r. o.

Cyklické fungování systému po ose cyklu je uplatňováno následujícím způsobem. Nejprve jsou identifikovány procesy a jejich vzájemné působení. Dále jsou stanoveny metody a kritéria na hodnocení efektivnosti a kvalitativních parametrů procesů. Následuje zajištění zdrojů a informací na realizaci sledování procesů, poté vlastní sledování, měření a analýza procesů, a na závěr zavedení opatření k dosažení plánovaných výsledků a trvalému zlepšování procesů.

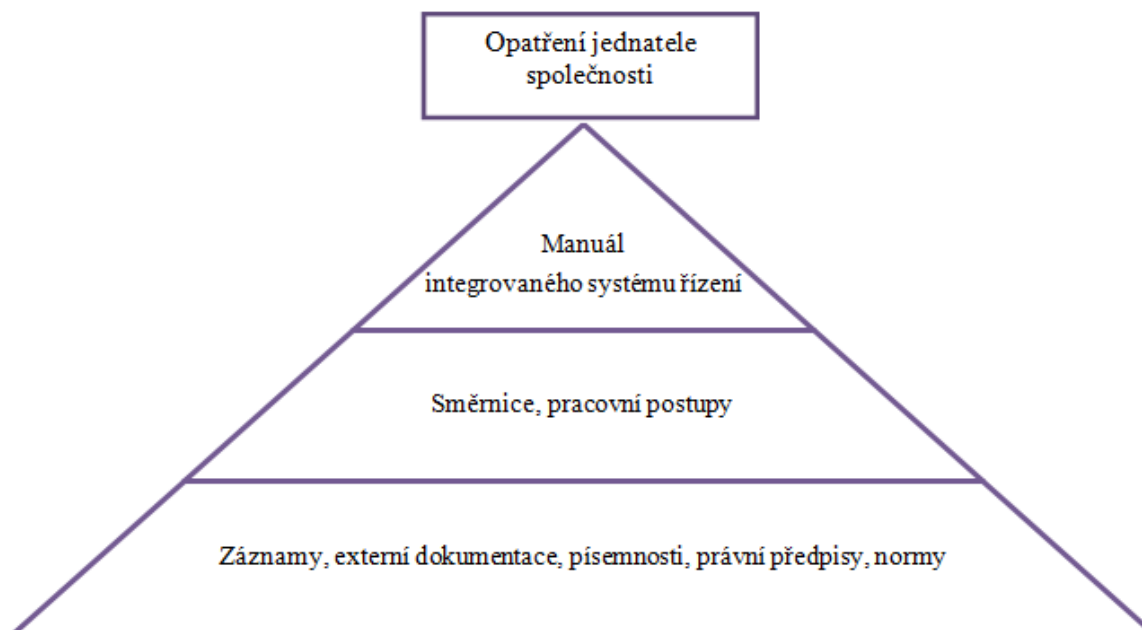
Komentář: Ve společnosti jsou procesy identifikované v průřezu celé organizace. Jsou určeny posloupnosti a vzájemné působení, kritéria potřebná pro zajištění efektivního fungování i řízení těchto procesů. Tyto procesy jsou zajišťovány z dostupných zdrojů a podporovány dalšími informacemi, včetně jejich monitorování. Na základě měření a analýz jsou uplatňována nezbytná opatření pro neustálé zlepšování těchto procesů. Definice procesů jsou zpracovány v podobě „želvích diagramů“, které navazují na postupně aplikované prvky TS norem automobilového průmyslu. Viz příloha č. 5 pod názvem: Popis procesu v podobě „želvího diagramu“ - Nakupování včetně hodnocení dodavatelů a skladování.

Doporučení: Želví diagramy doporučuji rozpracovat podrobněji dle požadavků zákazníků.

3.1.1 Řízení dokumentace

Ve společnosti KASPER KOVO je vytvořen dokumentovaný postup pro řízení dokumentů s požadavky uvedenými v normě ČSN ISO 9001:2009. Je zabezpečeno schvalování, přezkoumávání dokumentů, identifikace a aktuální stav revize. Je zajištěna dostupnost v místech používání, dále pak čitelnost, identifikovatelnost a jsou stanoveny postupy neúmyslného používání zastaralých dokumentů.

Stanovení posloupnosti dokumentů společnosti KASPER KOVO je znázorněno na obrázku 9 - Integrovaný systém řízení společnosti KASPER KOVO s. r. o.



Obr. 9 - Integrovaný systém řízení společnosti KASPER KOVO s. r. o.

Zdroj: Převzato a upraveno podle Manuálu společnosti KASPER KOVO s. r. o.

V Manuálu integrovaného systému - který stojí na vrcholu pyramidy - jsou definovány požadavky na činnosti, kterými je zabezpečováno naplnění požadavků zákazníka a plnění obecných zákonných předpisů. Manuál definuje rozsah systému řízení a jeho obecné postupy. V navazující dokumentaci odkazuje na specifické postupy a popisuje vzájemné působení důležitých procesů systému řízení. Vše je budováno na základě standardů řady ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 a ISO/TS 16949.

Dokumenty specifikované v řídicí dokumentaci a obecně důležité dokumenty jsou řízeny. Součástí řízení dokumentace je i postup pro řízení dokumentace zákazníka – zajišťuje, že tyto dokumentace (normy, specifikace, výrobní dokumentace) jsou včas přezkoumávány a aplikovány do procesu realizace výroby.²⁵

Komentář: Společnost má pro řízení dokumentace a záznamů vypracovanou směrnici obsahující: formální stránku, vydávání a rozdělování, evidenci, používání, změnová řízení a revize, uložení a skartace, řízení záznamů, spisový a skartační řád, řízení formulářů, řízení legislativní dokumentace a dokumentace zainteresovaných stran, tvorbu a vydávání registrů legislativních a jiných požadavků, řízení výkresové a další výrobní dokumentace.

²⁵ Manuál společnosti KASPER KOVO, s. r. o.

Při podrobnější analýze řízené dokumentace ve společnosti jsem narazila na některé dokumenty, konkrétně směrnice, ve kterých chybí definice, zkratky a symboly používané v té konkrétní směrnici. Všechny podstatné náležitosti řízeného dokumentu jsou v souladu s požadavky.

Doporučení: Při aktualizování a přezkoumávání je důležité zjednodušování, zpřehledňování a minimalizování administrativní zátěže pro všechny zaměstnance. Při tvorbě interních opatření je nutné se vyvarovat duplicitám, které mohou být ve dvou (či více) řešených platných dokumentech společnosti.

Absence vysvětlení definic, zkratk, symbolů v některých směrnicích je podle mého názoru malý nedostatek. Ale i přesto doporučuji pro dokonalou shodu s požadavky normy ISO 9000 chybějící náležitosti doplnit.

3.2 Odpovědnost managementu

3.2.1 Osobní angažovanost a aktivita managementu

Osobní angažovanost a aktivita managementu je prokazována neustálým sdělováním, že je důležité plnit požadavky zákazníka, stejně jako zákonné požadavky a požadavky předpisů. Dále je prokazována politikou jakosti, stanovováním cílů jakosti a provádí se přezkoumávání managementu a zajišťování dostupnosti zdrojů.

3.2.2 Zaměření na zákazníka

Požadavky zákazníka jsou stanovovány s cílem neustálého zvyšování spokojenosti.

3.2.3 Politika jakosti

Politika ISŘ je stanovena tak, aby odpovídala záměrům, environmentálním a bezpečnostním rizikům organizace. Obsahuje závazek k neustálému zlepšování efektivnosti systému, prevenci znečišťování a k vyšší kvalitě pracovního života. Politika ISŘ je v intervalu 12 měsíců přezkoumávána vedením, aby se zajistila její stálá vhodnost a přiměřenost. Je sdělována v podobě Opatření jednatele společnosti a každoročně přezkoumávána z hlediska kontinuity vhodnosti.

Komentář: Politika ISŘ je vydávána vedením společnosti jako samostatný dokument, je neustále prezentována a jsou s ní seznámeni všichni zaměstnanci společnosti. Vzhledem k 70% podílu výrobků exportovaných do zahraničí, je politika jakosti proklamována i v anglickém a německém jazyce.

3.2.4 Plánování

Plánování je zabezpečeno stanovováním cílů jakosti, které jsou měřitelné a konzistentní s politikou jakosti.

3.2.5 Odpovědnost, pravomoc a komunikace

Společnost KASPER KOVO stanovila představitele managementu, který zajišťuje udržování, uplatňování a vytváření procesů potřebných pro systém managementu jakosti. Ten předkládá zprávy vrcholovému vedení v podobě výroční zprávy a všemi svými činnostmi podporuje vědomí závažnosti požadavků zákazníka v celé organizaci.

Interní komunikace probíhá v podobě Opatření jednatele společnosti, různých informací a interních sdělení za pomoci informačního systému v elektronické podobě a v podobě informací na nástěnkách na jednotlivých pracovištích. Přezkoumání systému managementu v podobě výroční zprávy obsahuje všechny atributy dané normou ISO 9001.

Komentář: Výroční zpráva obsahuje informace o výsledcích auditu, zpětné vazbě od zákazníka, výkonnosti procesů, stavu preventivních opatření a nápravných opatření, následných opatření z předchozích přezkoumávání, změny, které by mohly ovlivnit systém managementu jakosti, a doporučení pro zlepšování. Výstupy z přezkoumání (výroční zprávy) jsou v podobě opatření jednatele společnosti. Ty obsahují: a) opatření ke zlepšování efektivnosti, b) ke zlepšování produktu, c) k potřebám zdrojů.

3.3 Management zdrojů

Vedení společnosti se zavázalo zajistit a řídit potřebné zdroje (finanční, materiální, lidské) pro uplatňování a udržování integrovaného systému řízení společnosti KASPER

KOVO, neustálé zlepšování jeho efektivnosti a pro zajištění a zvyšování spokojenosti zákazníka plněním jeho požadavků.

Vymezení nových zdrojů nebo jejich doplnění obsahuje plán zlepšování systému. Ten vychází z pravidelného přezkoumání vedením jako soupis dílčích opatření.

Interní kvalifikační systém společnosti ve spojení s danými popisy funkcí pro každé funkční místo zajišťují, že všichni zaměstnanci, kteří provádějí práce ovlivňující kvalitu, environmentální a bezpečnostní akceptovatelnost produktu, jsou kompetentní na základě patřičného vzdělání, výcviku i povinného periodického přezkušování vyplývajícího z příslušných zákonů a nařízení.²⁶

Odborná způsobilost, vědomí závažnosti a výcvik jsou v organizaci zabezpečovány personálním manažerem a jsou stanoveny směrnicí SM_01_Organizační a pracovní řád.

Komentář: U všech zaměstnanců společnosti KASPER KOVO je vypracován plán rozvoje na příslušný rok, který je daným vedoucím pracovníkem vyhodnocován s následnými opatřeními. Pro každého nového zaměstnance je vždy vypracován plán výcviku. U vyhodnocování plánů osobního rozvoje jsou sledovány trendy, které mají vliv na motivaci zaměstnanců.

Z důvodu zjištěného poklesu výroby, snížení tržeb a finanční náročnosti specializovaných školení byla některá tato školení přesunuta do roku 2011.

Co se týče infrastruktury a pracovního prostředí společnosti KASPER KOVO, je na velmi dobré úrovni. Je pozitivně hodnocena i zahraničními zákazníky.

Doporučení: Negativní vývoj, který byl shledán v oblasti neshod, především pak zvýšení počtu reklamací ukazuje, že se nepodařilo stávajícím systémem tento vývoj obrátit k pozitivnímu. Na základě toho doporučuji, věnovat se této problematice s velkou pozorností. Dále doporučuji zaměřit se na pracovníky, u kterých se vyskytují opakované neshody a vyvíjet zvýšené úsilí k odstranění neshod.

²⁶ Manuál společnosti KASPER KOVO, s. r. o.

3.4 Realizace produktu

3.4.1 Plánování realizace produktu

Celý proces výroby, počínaje příjmem objednávky a konče expedicí k zákazníkovi, je spravován informačním systémem. Ten umožňuje on-line sledování výrobních procesů a řadu dalších funkcí, včetně využití čárového kódu.

3.4.2 Procesy týkající se zákazníka

Za pomoci informačního systému jsou monitorovány požadavky specifikované zákazníkem, požadavky nezbytné z pohledu zákonných předpisů a další.

3.4.3 Přezkoumání požadavků týkajících se produktů

Tyto požadavky jsou přezkoumávány z hlediska požadavku zákazníka a schopnosti společnosti plnit stanovené požadavky.

3.4.4 Komunikace se zákazníkem

Společnost KASPER KOVO má stanoveny a řízeny procesy externí komunikace se zákazníky a dalšími zainteresovanými stranami. Efektivně uplatňuje procesy komunikace se zákazníky a třetími stranami. Zejména pak osobní jednání a písemný styk – papírová i elektronická podoba. Tyto procesy využívá zejména při:

- předávání informací o produktu,
- vyřizování požadavků, včetně jejich změn,
- zajištění zpětné vazby od zákazníka, včetně stížností,
- komunikaci s orgány státní správy a samosprávy.

Veškeré formy komunikace společnosti s okolím je vidět na následujícím schématu.

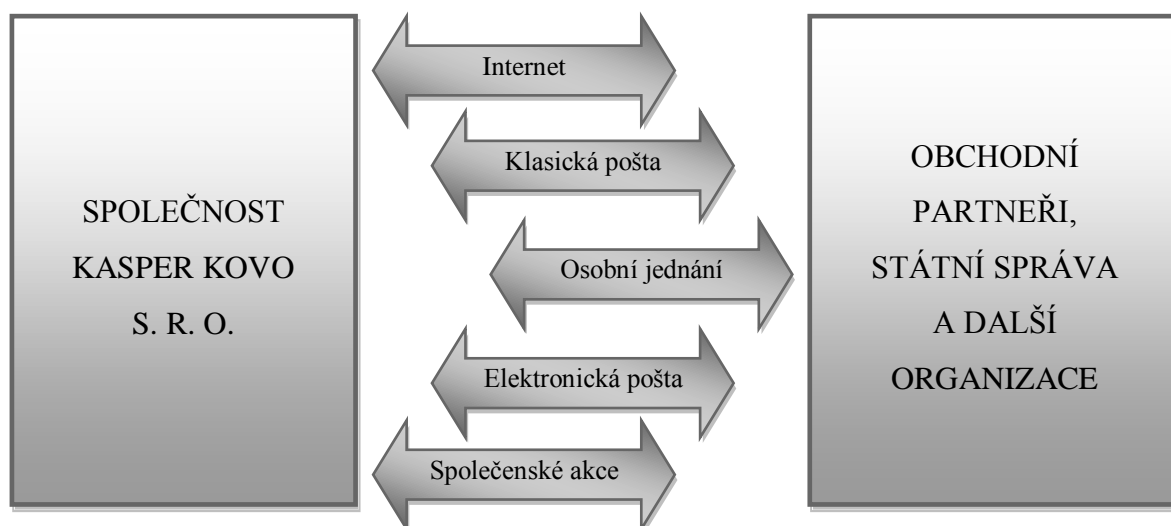


Schéma 1 - Formy komunikace společnosti KASPER KOVO s.r.o. s okolím

Zdroj: Manuál společnosti KASPER KOVO s. r. o.

Komentář: Komunikace je udržována prodejním oddělením a oddělením kvality, kde jsou zpracovávány informace o produktu, vyřizovány poptávky, smlouvy, objednávky, včetně jejich změn a zpětných vazeb, včetně stížností a reklamací.

3.4.5 Návrh a vývoj

Návrh a vývoj zahrnuje plánování etap návrhu a vývoje, jeho přezkoumání, odpovědnosti a výstupy, které splňují veškeré požadavky normy. Dalšími etapami jsou ověřování návrhu a vývoje, validace a řízení změn vývoje.

Komentář: Přezkoumání požadavků zákazníka, veškerých etap výroby vzorků a ověřovacích sérií je v podobě rizikové analýzy, včetně záznamu případných náprav a opatření.

Doporučení: Specifické požadavky zákazníka, návrhy změn při přejímkách výrobků a veškeré další změny doporučuji shromažďovat do oddělených složek u jednotlivých výrobků v souvislé řadě k zachycení celé historie.

3.5 Nakupování

3.5.1 Proces nakupování

Společnost KASPER KOVO nakupuje materiály od velkého množství dodavatelů. Zabezpečení provádí oddělení nákupu.

PVSR ve spolupráci s vedoucím nákupu provádí pravidelné hodnocení dodavatelů dle jejich schopností dodávat produkt v souladu s požadavky organizace. Hodnocení se provádí v periodě 6 měsíců. Na základě kritérií jsou stanovovány hodnocení pro jednotlivé dodavatele. Výsledkem je dodavatel a) uvolněný, b) podmíněčně uvolněný, c) neuvolněný k dodávkám do společnosti. U významných dodavatelů jsou stanoveni záložní dodavatelé, kteří v případě výpadku kmenových dodavatelů okamžitě nahradí významné. Při výběru dodavatelů je postupováno dle platných pravidel určených směrnicí SM 05_00_Realizace výroby, pro výběr dodavatelů.

U současných dodavatelů je hodnoceno: počet vystavených protokolů o vadách, jakost dodávky, systém QMS, platební podmínky, cena, výskyt reklamací, vyřizování reklamací a stížností, dodací lhůty, spolehlivost vyřizování poptávek, odbornost.

Nakupované produkty jsou ověřovány v rámci kontrolních činností daných kontrolními předpisy společnosti.

Komentář: Dodavatelé jsou hodnoceni ve skupinách: 1) dodavatel materiálu, 2) dopravci, 3) dodavatel služby.

Doporučení: Pro výběr hodnocených dodavatelů doporučuji zúžit okruh významných dodavatelů.

3.6 Výroba a poskytování služeb

Výroba a poskytování služeb je zabezpečováno řízeným způsobem z dostupnosti veškerých informací popisujících znaky produktu, pracovních instrukcí, použití vhodného zařízení, monitorovacího a měřicího zařízení a systému při uvolňování, dodávání a po dodání. V rámci procesu výroby je zajištěna identifikace a sledovatelnost se zvláštním

zřetelem na neshodné produkty. Majetek zákazníka je identifikován, evidován a zabezpečen proti poškození.

3.6.1 Řízení monitorovacích a měřících zařízení

Veškeré prostředky pro monitorování a měření jsou řádně identifikovány, kalibrovány a justovány v pravidelně stanovených periodách, včetně záznamu o těchto měřeních.

Komentář: Pracovní měřidla jsou evidována v odděleném SW určeném pro evidenci. Kalibrace jsou zajišťovány externí organizací v rámci dodavatelských činností. Řízení pracovních měřidel, evidence a zajišťování kalibrací je prováděno podnikovým metrologem. Ten má tuto činnost uvedenu v popisu pracovní náplně.

3.7 Měření, analýza a zlepšování

Procesy jsou cílené pro:

- prokázání shody produktu,
- pro zajištění shody systému managementu jakosti,
- pro neustálé zlepšování efektivnosti systému.

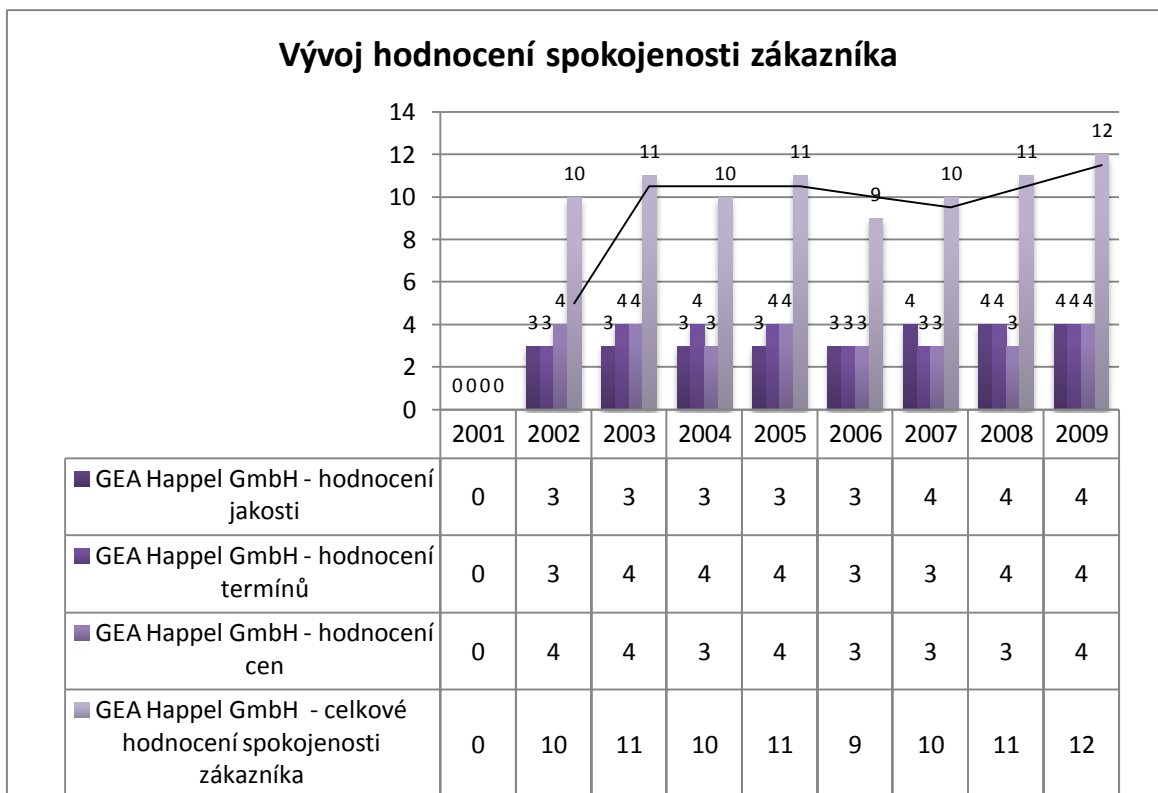
K tomuto je prováděno monitorování a měření spojenosti zákazníka.

3.7.1 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka je společností chápána jako jeden z měřitelných faktorů výkonnosti systému řízení a lze ji monitorovat:

- sledováním a následným vyhodnocováním reklamací,
- stálostí zákazníků – opakovaným zadáváním zakázek.

Vyhodnocování spokojenosti zákazníka je uveden na níže uvedeném grafu, ze kterého je zřejmá tendence v čase. Na ukázkou byl vybrán zákazník GEA Happel.



Graf 1 - Vývoj hodnocení spokojenosti zákazníka v období 2001 - 2009

Zdroj: Interní dokumenty společnosti - Přehled spokojenosti zákazníků KASPER KOVO s. r. o. v období 2001 - 2009

Komentář: Sledování spokojenosti zákazníků je prováděno u velkého množství zákazníků v časovém sledu dle vývoje zakázek. U některých zákazníků je obtížné získat zpětnou vazbu v podobě vyplněného dotazníku. Ten obsahuje základní atributy ve výše uvedeném přehledu (hodnocení jakosti, hodnocení termínu dodávek, hodnocení ceny a celkové hodnocení). Čísla jsou přidělována ke každému atributu dle spokojenosti zákazníka.

Doporučení: Navrhují zúžit okruh hodnocených zákazníků pouze na strategicky významné a kritéria hodnocení pro změnu rozšířit o podobnější otázky zpracované do vhodné formy dotazníku. Tento požadavek doporučuji zpracovat do rámcových smluv (smlouva na delší časový úsek s rozdílnými požadavky) s těmito strategickými zákazníky jako závazný požadavek. Kritéria doporučuji rozšířit o tyto: spokojenost s komunikací, úroveň komunikace s oddělením prodeje a s oddělením kvality, spokojenost s vyřizováním reklamací, rychlost reakcí na požadované změny.

3.7.2 Interní audity

Společnost KASPER KOVO uskutečňuje v pravidelných intervalech interní audity svého ISŘ v oblastech:

- řízení kvality,
- environmentálního managementu,
- managementu BOZP.

Tyto interní audity zajišťuje externě, a to na základě smlouvy o dílo s kvalifikovanými auditory. Auditních týmů jsou účastni i interní auditoři společnosti KASPER KOVO. Tým vede a odpovídá za něj hlavní interní auditor pověřený jednatelem společnosti. Dále jsou plánovány a realizovány audity výrobního procesu a audity produktů u produkce pro automobilový průmysl.²⁷

Pravidelné interní audity ISŘ se provádí podle zpracovaného ročního programu interních auditů minimálně jednou ročně. V případě zjištění závažných a dokladovaných nedostatků v činnosti ISŘ může jednatel společnosti, Rozhodnutím jednatele, vyhlásit mimořádný interní audit.

Audity výrobního procesu a produktu jsou prováděny minimálně jednou ročně u všech realizovaných procesů a produktů. Plánují se dle aktuálního stavu a druhu vyráběného produktu. V případě náběhu nového procesu nebo produktu jsou tyto audity plánovány dodatečně.

- Auditem výrobních procesů je ověřována efektivnost každého výrobního procesu.
- Auditem produktu je ověřována v příslušných etapách výroby shoda se všemi specifikovanými požadavky, jako např. rozměry, funkčnost, balení nebo značení produkce.

Komentář: Řádný interní audit byl uskutečněn v březnu roku 2011 a byl zaměřen na celý integrovaný systém řízení - systém kvality, environmentálního a bezpečnostního managementu. V oblasti QMS, EMS i BOZP nebyly nalezeny žádné neshody, pouze slabá místa systému, která představují příležitost pro zlepšování.

²⁷ Manuál společnosti KASPER KOVO, s. r. o.

Kromě interních auditů provádí společnost KASPER KOVO dokumentovaný postup externích auditů u dodavatelů zaměřených zejména na významné dodavatele materiálu. O těchto auditech se provádějí záznamy včetně nápravných opatření ke zlepšení.

Doporučení: Vzhledem k tomu, že KASPER KOVO vyrábí produkty do automobilového průmyslu a v této době nejsou prováděny produktové audity, doporučuji tyto audity provádět alespoň u „S“ dílců (Safety dílců).

3.7.3 Monitorování a měření procesů

Vyskytne-li se odchylka v procesech systému managementu jakosti, řeší tuto neshodu společnost v podobě nápravných opatření, která jsou řízena a dokumentována dle platných pravidel.

3.8 Řízení neshodného produktu

Společnost KASPER KOVO má zpracován dokumentovaný postup zajištění toho, že produkt, který není ve shodě s požadavky, je identifikován a řízen. Identifikace a řízení neshodného produktu zabraňuje:

- jeho nezamýšlenému použití nebo dodání,
- jeho vstupu do dalších procesů společnosti KASPER KOVO.

Komentář: O povaze, způsobu řízení a řešení a provedených následných opatřeních se vedou záznamy.

3.9 Analýza údajů

Společnost KASPER KOVO shromažďuje a periodicky analyzuje údaje, vztahující se k efektivitě jejího systému řízení, včetně údajů získaných jako výsledek monitorování a měření a údajů z jiných odpovídajících zdrojů. Analýza údajů je především zaměřena do oblastí:

- spokojenosti zákazníka,
- shody s požadavky na produkt,

- znaků a trendů procesů a produktů,
- dodavatelů.²⁸

Komentář: Trendy v kvalitě společnost porovnává s plánovanými cíli a neodkladně řeší problémy týkající se zákazníků. K tomu využívá informační systém pro včasné předkládání zpráv a dat o produktech.

3.10 Neustálé zlepšování

Společnost KASPER KOVO má zaveden fungující systém neustálého zlepšování efektivnosti procesů jejího systému řízení. Pro potřeby neustálého zlepšování jsou využívány zejména:

- politika integrovaného systému řízení,
- cíle integrovaného systému řízení společnosti KASPER KOVO,
- výsledky auditů,
- analýza údajů,
- opatření k nápravě,
- preventivní a zlepšovací opatření,
- přezkoumání systému managementu.

Komentář: Podpůrným procesem neustálého zlepšování je podpora všech zaměstnanců KASPER KOVO k individuálnímu přispívání tohoto procesu. Proces je řízen systémem podávání zlepšovacích návrhů, tematických námětů a racionalizačních úkolů. Ty jsou vyhodnocovány a finančně podporovány ze strany majitele společnosti.

Doporučení: Ke zlepšení procesů ve společnosti, doporučuji absolvování odborného kurzu pro minimálně dva členy zlepšovací komise, kteří by aplikovali získané poznatky do praxe. Kurz je možno absolvovat u organizací poskytujících odborné vzdělávání a poradenství v oblasti managementu jakosti, například u agentury Amos se sídlem v Chrudimi - vzdělávací agentura v oblasti kvality, OHSAS, environmentálních systémů, BOZP, manažerských dovedností a komunikace. Další možností by mohla být společnost Advis

²⁸ Manuál společnosti KASPER KOVO, s. r. o.

Consulting s.r.o. se sídlem v Praze nebo Česká společnost pro jakost se sídlem v Praze, poskytující špičkové vzdělávání v oblasti systémů managementu a nástrojů managementu kvality. Internetové odkazy na zmíněné agentury jsou: <http://www.agentura-amos.cz>, <http://www.csq.cz>, <http://www.adviscon.cz>.

3.11 Nápravná opatření

Závažnost, příčiny a možné důsledky neshody/podnětu posuzuje PVSŘ (ve spolupráci s dalšími vedoucími pracovníky společnosti pokud to situace vyžaduje). Výsledek tohoto šetření je zaznamenán do formuláře *Řízení neshody/podnětu a opatření*, který je základem pro stanovení dalších opatření. Identifikovat neshodu nebo podnět může a má povinnost kterýkoliv zaměstnanec společnosti KASPER KOVO, podněty mohou podávat i zástupci ostatních zainteresovaných stran (z řad spolupracujících firem, kontrolních a správních orgánů, atd).

Pokud není neshoda/podnět kritického charakteru (nemá přímý vliv na funkci a výstupy procesu) a příčiny jsou lehce odhalitelné a odstranitelné, rozhodne PVSŘ o okamžitém vyřešení na místě pracovníky procesu, jehož se neshoda/podnět týká. Při tomto druhu řešení musí být vypořádána nejen neshoda samotná, ale zejména příčiny, které k ní/němu vedly. Následně se prověří, zda bylo řešení vhodné, účinné, efektivní a stanoví přibližné náklady.

Pokud je přezkoumání v pořádku, PVSŘ uzavře řízení – doplní záznam ve formuláři *Řízení neshody/podnětu a opatření*. V opačném případě je nutné znovu přezkoumat neshodu/podnět, její příčiny a řešení provést alternativním způsobem.

Minimálně 1x ročně - při přípravě Výroční zprávy - analyzuje PVSŘ záznamy z okamžitých řešení z hlediska opakování podobných neshod a příčin, které by mohly indikovat vážnější systémovou neshodu. Závěry předává na poradě vedení společnosti.

Pokud se neshoda/podnět projeví jako kritická (má přímý vliv na funkci a výstupy procesu nebo produktu) a její příčiny a důsledky jsou závažné, rozhodne PVSŘ o uložení opatření - nápravného (NO), preventivního (PO), zlepšovacího (ZO). Pro vlastní realizaci opatření je pověřen odpovědný řešitel (OŘ).

Činnosti, včetně termínů pro jejich splnění, a kritéria účinnosti navrhuje PVSŘ po poradě s odpovědným řešitelem a dalšími vedoucími pracovníky společnosti. Konečné

schválení je v kompetenci PVSŘ. O stanovených opatřeních je proveden záznam do formuláře *Řízení neshody/podnětu a opatření*, případně do *8D reportu* (reakce dodavatele na neshodu vyjádřenou zákazníkem).

Komentář (k výroční zprávě): Výroční zpráva je primárním vstupem pro řádné přezkoumání integrovaného systému řízení kvality, ekologie, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci společnosti KASPER KOVO jejím vedením. Tato zpráva identifikuje slabá místa v systému řízení a definuje prostory pro další zlepšování.

3.12 Vyhodnocení opatření

Po ukončení zadaných NO, PO, ZO ověří a vyhodnotí PVSŘ realizované opatření z hlediska vhodnosti, účinnosti a nákladů. Výsledky projedná s odpovědným řešitelem a prezentuje je na poradě vedení.

V případě, že opatření není vyhodnoceno jako vhodné, účinné a efektivní, rozhodne PVSŘ o novém přezkoumání podkladů neshody/podnětu a zadání nového opatření s novým odpovědným řešitelem. Pokud se opatření již v průběhu řízení objektivně jeví jako neúčinné nebo neefektivní, rozhodne PVSŘ o jeho okamžitém ukončení a zadání alternativního řešení.

Komentář: Vzhledem k využití informačního systému ve všech fázích neshod u vnitřních i vnějších (zmetkových hlášení i reklamaci), se rozhodlo vedení společnosti uplatňovat 8D report na všechny neshody - nejen u automobilového průmyslu, ale i u zákazníků mimo tento sektor. V případě specifických požadavků zákazníků, mimo oblast automobilového průmyslu, respektuje oddělení kvality společnosti KASPER KOVO tyto požadavky a řeší vzniklé neshody na základě těchto specifických požadavků zákazníka. Ostatní neshody z oblastí běžného provozu firmy, bezpečnosti práce a životního prostředí jsou řízeny, evidovány a zaznamenávány do formuláře *Řízení neshody/podnětu a opatření*, uvedeném v příloze č. 6 a Řešení řízení neshod v podobě přehledného algoritmu v příloze č. 7.

Doporučení: Doporučení v této oblasti nebyla vznesena z důvodu propracovanosti a funkčnosti systému. Z analýz lze získat dostatečné množství informací, které vedou ke kořenovým příčinám neshod a následným zásahům, které eliminují opakování neshod.

4 Přehledová analýza firmy KASPER KOVO s.r.o.

Význam jakosti v posledních letech velice rychle stoupá a bohužel ne všechny firmy jsou přizpůsobivé, tak jak by měly být. Některé firmy nejsou schopny reagovat na změny a přizpůsobovat se konkurenci. Pokud se chce firma na trhu udržet, měla by mít dobře propracovaný systém managementu jakosti, zvyšovat neustále kvalitu svých výrobků a hledat způsoby, jakým být lepší než konkurence.

4.1 Systém managementu jakosti

Společnost KASPER KOVO dělá vše proto, aby si udržela vedoucí postavení u zákazníků po celé Evropě. Prioritou společnosti je být předním českým výrobcem strojů a zařízení z plechu. Neustále zlepšuje jakost, což dokazuje dynamický vývoj, rozvoj výrobních technologií, poskytování moderních, originálních a především jakostních produktů.

Ve společnosti je zřízeno oddělení kvality, kde je vedoucím manažer kvality. Na zajišťování kvality výrobků a vyhodnocování reklamací od zákazníků se podílí spolu s dvěma zaměstnanci. K projednávání reklamací a zmetkových hlášení dochází každý týden a provádějí se měsíční reporty pro jednatele společnosti. Oddělení kvality úzce spolupracuje s oddělením technické přípravy výroby, kde se pro budoucí produkty společnosti vypracovávají technické konstrukce technologie (výrobky se projektují, je vypracována dokumentace, výkresy, kusovníky atd.).

Zavedený systém jakosti je v souladu s normou ISO 9001. Tento systém zavedl určitý pořádek v prováděných činnostech týkajících se jakosti. Nejen že se zavedením systému zvyšuje image a cena společnosti, je dosahováno především stabilní úrovně jakosti produktů a procesů v rámci celé společnosti.

To že má společnost KASPER KOVO plně fungující systém managementu jakosti dokazují certifikáty, které vlastní. Společnost je hodnocena certifikačním orgánem pro systémy jakosti (CQS) v oblasti kvality, ale také v oblasti environmentu a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Certifikáty vlastní společnost v českém, anglickém i německém jazyce.

Přehled

- QMS – Certifikace dle ČSN EN ISO 9001:2008
 - Systémy managementu jakosti
- EMS – Certifikace dle ČSN EN ISO 14001:2005
 - Systémy environmentálního managementu
- BOZP – Certifikace dle ČSN OHSAS 18001:2008
 - Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Zlatý certifikát – typ certifikátu, který společnost získala, protože vlastní tři certifikáty zmíněné výše. Tento certifikát získala společnost s datem platnosti 3. 4. 2009.

Všechny certifikáty přiloženy v příloze č. 2 a), 2 b), 2 c) a v příloze č. 3.

Společnost vlastní všechny tři certifikáty také v podobě přizpůsobené mezinárodnímu obchodu. Tyto certifikáty mají označení IQ-Net (zkratka mezinárodní sdružení certifikačních orgánů). V příloze č. 4 je přiložen jeden z těchto certifikátů - jde o certifikaci dle normy ISO 9001:2008 – Systém managementu jakosti.

4.2 Integrovaný systém řízení EMS a BOZP

Jak již bylo zmíněno výše, společnost KASPER KOVO má zaveden a plně fungující integrovaný systém řízení (ISŘ). Část, týkající se procesů jakostního managementu, byla rozebrána ve třetí kapitole. Dalšími částmi ISŘ jsou:

- procesy environmentálního managementu (EMS)
- procesy bezpečnostního managementu (BOZP)

Společnost KASPER KOVO má zaveden, dokumentován a udržován systém environmentálního managementu v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 14001:2005 a tento systém je součástí procesů systému řízení. Společnost pravidelně přezkoumává systém managementu, aby našla prostor pro další zlepšování svého environmentálního profilu.

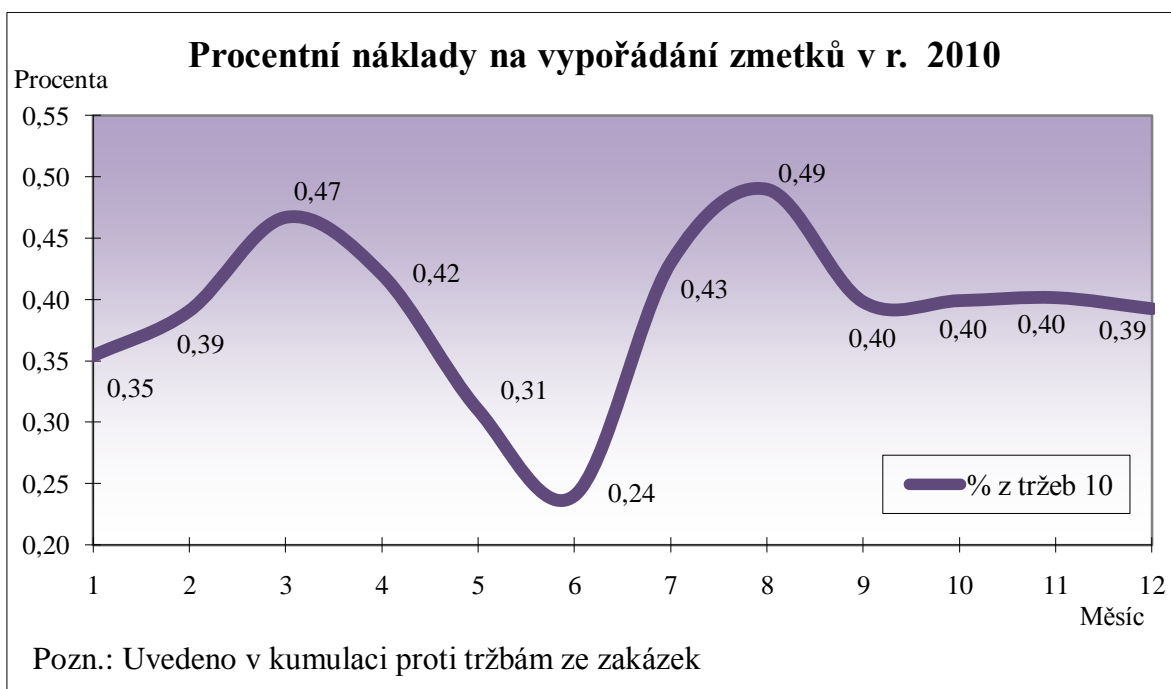
Dále má společnost stanoveny, zavedeny a udržovány postupy k identifikaci rizik bezpečnosti práce svých činností a služeb v rámci definovaného rozsahu systému

bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tato rizika jsou hodnocena z hlediska svých dopadů na společnost. Významná rizika, na která může mít společnost vliv nebo které může řídit, jsou řízena pomocí programů BOZP tak, aby byl minimalizován jejich dopad na ochranu zdraví zaměstnanců. Společnost identifikuje i rizika s ohledem na plánované nové nebo upravované činnosti a služby.

Poznámka: Obsahová náplň výše uvedených managementů EMS A BOZP přesahuje rámec této práce a není předmětem podrobnějšího zpracování.

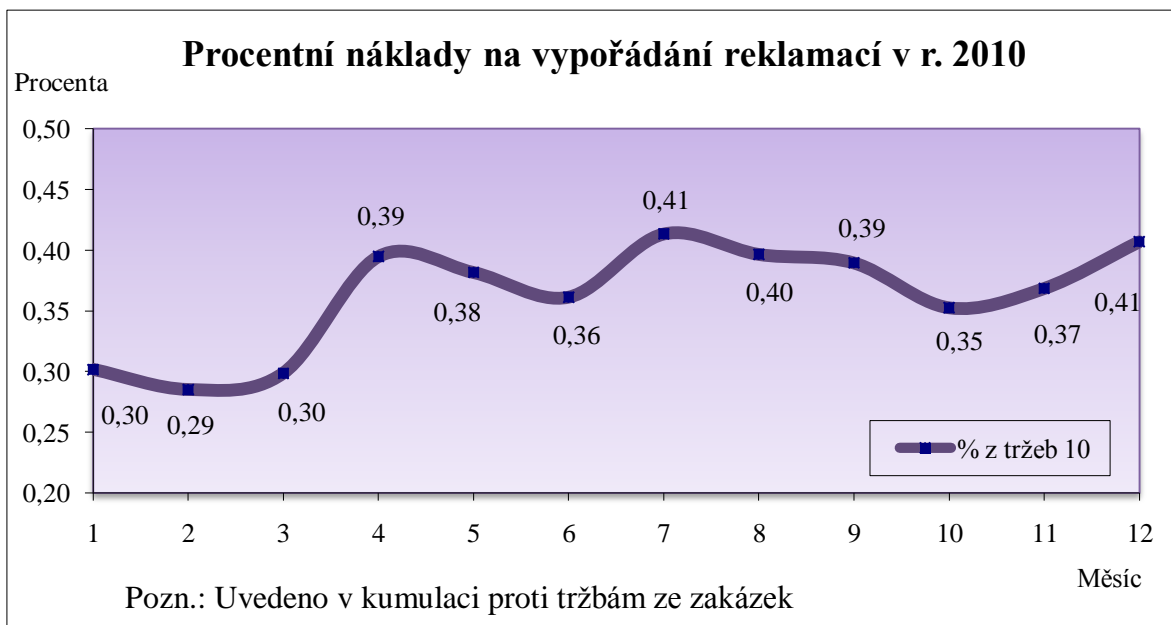
4.3 Reklamace a zmetková hlášení

V roce 2010 byl počet reklamací způsoben především rozjezdem velkého množství nových výrobních programů. Snahou společnosti je neustále toto procento snižovat, což se pozitivně odráží i v hodnotících zprávách při dohledových auditech a dále pak ve zprávách z auditů, které jsou prováděny ze strany zákazníků. Na grafu 2 je vidět procentní průběh nákladů na vypořádání zmetků v průběhu roku 2010.



Graf 2 - Průběh procentních nákladů na vypořádání zmetků v roce 2010

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 3 - Průběh procentních nákladů na vypořádání reklamací v roce 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na nejakost (reklamace a zmetková hlášení) se pohybují řádově v rozmezí 0,4-0,6% z tržeb, což při kusové a malosériové zakázkové činnosti s obrovskou rozmanitostí výroby a desítkami zákazníků představuje poměrně dobrý výsledek.

4.4 Motivace zaměstnanců pro zvýšení jakosti produktů

Společnost se snaží o pozitivní motivaci zaměstnanců, kteří se aktivně zapojují do procesů zvyšování kvality, v rámci trvalého zlepšování, a to individuálním způsobem - finanční stimulací, v podobě odměn, a také speciálními bonusy, jako jsou například vstupenky na kulturní a sportovní akce. Na druhou stranu, při opakovaném porušování kvalitativních pravidel, na které již byly stanoveny nápravná opatření, je využívána represivní složka v rámci kompetencí jednotlivých vedoucích pracovníků (postihy za nejakost).

Společnost permanentně pečuje o vzdělávání zaměstnanců, v pravidelných intervalech vyhodnocuje a stanovuje jejich další rozvoj na následující období. Ten je stanoven dle dosažených výsledků v předchozím období. K dalšímu vzdělávání zaměstnanců (odborné kurzy a stáže, jazykové kurzy atd.) společnost významně využívá peněz ze strukturálních evropských fondů ve spolupráci s místním Úřadem práce.

5 Hodnocení a doporučení

Péče o jakost je ve společnosti KASPER KOVO na velmi dobré úrovni. Ze strany vedení je nadále tento trend udržován, rozvíjen, je vyvíjena snaha o trvalé zlepšování všech oblastí integrovaného systému řízení a jsou plánovány investice do řízení rozvoje těchto procesů.

Problematika managementu jakosti je ve společnosti KASPER KOVO zpracována v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2009.

V systému řízení uplatňuje společnost procesní přístup. Definice procesů jsou zpracovány v podobě „želvích diagramů“, které navazují na postupně aplikované prvky TS norem automobilového průmyslu. **K tomuto doporučuji rozpracovat želví diagramy podrobněji dle požadavků zákazníků.**

Ve společnosti KASPER KOVO je vytvořen dokumentovaný postup pro řízení dokumentů s požadavky uvedenými v normě ČSN ISO 9001:2009. Pro řízení dokumentace a záznamů je vypracována směrnice.

Při podrobnější analýze řízené dokumentace ve společnosti jsem narazila na některé dokumenty, konkrétně **směrnice, ve kterých chybí definice, zkratky a symboly používané v té konkrétní směrnici, proto doporučuji chybějící náležitosti doplnit pro dokonalou shodu s požadavky normy ISO 9001.** Důležité je také zjednodušování, zpřehledňování a minimalizování administrativní zátěže pro všechny zaměstnance. Při tvorbě interních opatření je nutné se vyvarovat duplicitám, které mohou být ve dvou (či více) řešených platných dokumentech společnosti.

Společnost respektuje a řídí se platnou legislativou, kterou má zpracovánu v Registru legislativních a jiných požadavků, který pravidelně reviduje (1x ročně nebo podle potřeby častěji).

Požadavky zákazníka jsou ve společnosti stanovovány s cílem neustálého zvyšování spokojenosti.

U všech zaměstnanců společnosti KASPER KOVO je vypracován plán rozvoje na příslušný rok, který je daným vedoucím pracovníkem vyhodnocován s následnými opatřeními. Pro každého nového zaměstnance je vždy vypracován plán výcviku.

Celý proces výroby, počínaje příjmem objednávky a konče expedicí k zákazníkovi, je spravován informačním systémem. Ten umožňuje on-line sledování výrobních procesů a řadu dalších funkcí, včetně využití čárového kódu.

Společnost KASPER KOVO má stanoveny a řízeny procesy externí komunikace se zákazníky a dalšími zainteresovanými stranami. Komunikace je udržována prodejním oddělením a oddělením kvality, kde jsou zpracovávány informace o produktu, vyřizovány poptávky, smlouvy, objednávky, včetně jejich změn a zpětných vazeb a dále stížnosti a reklamace. **Specifické požadavky zákazníka, návrhy změn při převjímkách výrobků a veškeré další změny doporučuji shromažďovat do oddělených složek u jednotlivých výrobků v souvislé řadě k zachycení celé historie.**

Společnost KASPER KOVO nakupuje materiál od velkého množství dodavatelů. Zabezpečení provádí oddělení nákupu. Současní dodavatelé jsou hodnoceny dle různých kritérií (jakost dodávky, platební podmínky, cena, výskyt reklamací a další). **Výběr hodnocených dodavatelů doporučuji zúžit na okruh pouze těch významných.**

Veškeré prostředky pro monitorování a měření jsou řádně identifikovány, kalibrovány a justovány v pravidelně stanovených periodách, včetně záznamu o těchto měřeních.

Spokojenost zákazníků je sledována u velkého množství zákazníků v časovém sledu dle vývoje zakázek. Z tohoto důvodu **navrhuji zúžit okruh hodnocených zákazníků pouze na strategicky významné a kritéria hodnocení pro změnu rozšířit o podobnější otázky zpracované do vhodné formy dotazníku. Kritéria doporučuji rozšířit o tyto: spokojenost s komunikací, úroveň komunikace s oddělením prodeje a s oddělením kvality, spokojenost s vyřizováním reklamací, rychlost reakcí na požadované změny.**

Společnost KASPER KOVO uskutečňuje v pravidelných intervalech interní auditu svého ISŘ v oblastech QMS, EMS a BOZP, dále externí auditu u dodavatelů zaměřených zejména na významné dodavatele materiálu. O těchto auditech se provádějí záznamy včetně nápravných opatření ke zlepšení. Vzhledem k tomu, že **společnost vyrábí produkty do automobilového průmyslu a v této době nejsou prováděny produktové audity, doporučuji tyto audity provádět alespoň u „S“ dílců (Safety dílců).**

Produkt, který není ve shodě s požadavky, je identifikován a řízen. Uplatňovány jsou zejména metody: srovnání četností výskytů neshod se stanovováním kořenových příčin,

aby bylo dosaženo cíleného zaměření se na opakování neshod. K velké variabilitě a počtu zákazníků se přistupuje k analýze vždy s indexací dle tržeb a normohodin.

Společnost KASPER KOVO má zaveden fungující systém neustálého zlepšování efektivnosti procesů jejího systému řízení. K tomuto je využívána politika integrovaného systému řízení, cíle integrovaného systému řízení společnosti, výsledky auditů, analýza údajů, opatření k nápravě, preventivní a zlepšovací opatření, přezkoumání systému managementu.

Ke zlepšení procesů ve společnosti, doporučuji absolvování odborného kurzu pro minimálně dva členy zlepšovací komise, kteří by aplikovali získané poznatky do praxe.

Vzhledem k využití informačního systému ve všech fázích neshod u vnitřních i vnějších (zmetkových hlášení i reklamací) se ve společnosti uplatňuje 8D report na všechny neshody - nejen u automobilového průmyslu, ale i u zákazníků mimo tento sektor.

To že má společnost KASPER KOVO plně fungující systém managementu jakosti dokazují certifikáty, které vlastní. Společnost je hodnocena certifikačním orgánem pro systémy jakosti (CQS) v oblasti kvality, ale také v oblasti environmentu a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Při analýze systému řízení jakosti ve společnosti KASPER KOVO bylo odhaleno slabé místo. Je jím absence krizových plánů. Protože **společnost zavádí prvky automobilového průmyslu dle normy ČSN ISO/TS 16 949 a ta krizové (havarijní) plány vyžaduje, doporučuji tyto krizové plány zpracovat.** Některé dílčí krizové situace jsou v současné době již ve společnosti zpracované rozdílnými způsoby a to v podobě dílčích opatření jednatele, popřípadě pokyny ve směrnících (požární řád, ekologická havárie).

Problém byl uchopen následujícím způsobem. Nejprve **byla provedena analýza potenciálních rizik**, které by se mohly společnosti KASPER KOVO týkat. Rizika byla zpracována ve formě seznamu a byla předložena vedení společnosti k případnému doplnění a především k vyhodnocení, v jakém pořadí se budou konkrétní krizové plány zpracovávat.

Dále byla navržena směrnice nazvaná SM 09_00_ Krizové řízení, která navazuje na řadu předchozích směrnic ve společnosti. Obsahuje veškeré náležitosti

řízeného dokumentu, takže je plně ve shodě s požadavky normy ČSN EN ISO 9001. Přílohou k této směrnici byl vytvořen krizový plán na konkrétní krizovou situaci. Tento plán je vypracován univerzálně tak, aby ho bylo možné využít pro jakoukoliv krizovou situaci, která bude v budoucnu zpracovávána s tím, že prvky, které nebudou pro danou krizovou situaci aktuální, budou vynechány.

Návrh směrnice, seznam potenciálních krizových situací ve společnosti a univerzálně zpracovaný krizový plán pro krizovou situaci - Požár v hale-I-práškové lakovně, jsou uvedeny v seznamu příloh.

Poznámka: Zpracováním krizových plánů v oblastech s potenciálně největší pravděpodobností přispěje k důvěře zákazníků v řízení společnosti KASPER KOVO a jistě najde pozitivní odezvu i u auditorů dohledového orgánu a u auditorů jednotlivých zákazníků. Společnost tak prokáže, že je připravena na potenciální krize a je schopna tyto situace řešit bez výrazného vlivu a dopadů na své zákazníky.

Závěr

Členění práce je následovné:

Úvodní část

Vymezení důvodů pro výběr tématu, stručná náplň a cíl práce.

Obscný popis problematiky

Zaměřeno na vybrané obecné části z celé problematiky týkající se jakosti.

Vlastní aplikační část

Charakteristika společnosti KASPER KOVO s. r. o., popis fungujícího systému jakosti induktivním přístupem dle struktury normy ČSN EN ISO 9001.

Hodnocení a doporučení

Provedení celkového shrnutí problematiky, týkající se systému řízení jakosti ve společnosti, vypíchnutí podstatných zjištění včetně zhodnocení, a doporučení pro vedení společnosti. Dále je zde zdůrazněno slabé místo ve společnosti KASPER KOVO s. r. o.

Závěrem lze konstatovat:

Péče o jakost je ve společnosti KASPER KOVO s. r. o. na velmi dobré úrovni. Ze strany vedení je tento trend udržován, rozvíjen, je vyvíjena snaha o trvalé zlepšování všech oblastí integrovaného systému řízení a jsou plánovány investice do řízení rozvoje těchto procesů. Problematika managementu jakosti je zpracována v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2009, dále se společnost řídí normou ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008.

Vybraná doporučení:

Definice procesů jsou zpracovány v podobě „želvích diagramů“. Tyto diagramy doporučuji rozpracovat podrobněji dle požadavků zákazníků.

Chybějící definice, zkratky a symboly používané ve směrnících doporučuji doplnit pro dokonalou shodu s požadavky normy ISO 9001.

Při tvorbě interních opatření je nutné se vyvarovat duplicitám, které mohou být ve dvou (či více) řešených platných dokumentech společnosti

Specifické požadavky zákazníka, návrhy změn při přejímkách výrobků a veškeré další změny doporučuji shromažďovat do oddělených složek u jednotlivých výrobků v souvislé řadě k zachycení celé historie.

Výběr hodnocených dodavatelů doporučuji zúžit na okruh pouze těch významných a okruh hodnocených zákazníků zúžit pouze na strategicky významné. Kritéria hodnocení pro změnu rozšířit o podobnější otázky zpracované do vhodné formy dotazníku.

Nad rámec stanoveného cíle bylo zjištěno následující:

Ve společnosti KASPER KOVO bylo odhaleno slabé místo. Je jím absence krizových plánů. Protože společnost zavádí prvky automobilového průmyslu dle normy ČSN ISO/TS 16 949 a ta krizové (havarijní) plány vyžaduje, doporučuji tyto krizové plány zpracovat. Proto byla provedena analýza potenciálních rizik, které by se mohly společnosti KASPER KOVO týkat, a to ve formě přehledného seznamu. Dále byla navržena směrnice nazvaná SM 09_00_ Krizové řízení, která navazuje na řadu předchozích směrnic ve společnosti. Přílohou k této směrnici byl vytvořen krizový plán, který je sestaven univerzálně tak, aby ho bylo možné využít pro jakoukoliv krizovou situaci, která by se v budoucnu vyskytla s tím, že prvky, které nebudou pro danou krizovou situaci aktuální, budou vynechány. Krizový plán je zpracován pro vybranou situaci - na požár v hale I (práškové lakovně).

Cíle bakalářské práce stanovené v úvodu byly naplněny nejprve v kapitole první, kde byl proveden obecný popis problematiky jakosti a dále ve třetí kapitole, kde byla rozebrána funkčnost zavedeného systému jakosti ve společnosti KASPER KOVO s. r. o. dle struktury normy ČSN EN ISO 9001. U jednotlivých podkapitol byly uváděny komentáře a doporučení k danému problému. Poslední cíl byl splněn v páté kapitole, kde bylo provedeno celkové zhodnocení, včetně konkrétních doporučení pro společnost.

Použité zdroje

Literatura

- BRODSKÝ Z., BRODSKÝ B. *Systémové řízení jakosti*. Pardubice, 2009. 146 s. ISBN 978-80-7395-161-0.
- NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- PLURA, Jiří. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 244 s. ISBN 80-7226-543-1.
- VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 197 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- VEBER, Jaromír. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce : legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Management Press, 2007. 358 s. ISBN 80-7261-146-1.
- ZUZÁK R., KÖNIGOVÁ M. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2009. 253 s. ISBN: 978-80-247-3156-8.

Normy

- ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2009. 56 s.
- ČSN EN ISO/TS 16949 – *Systémy managementu jakosti – Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2000 v organizacích zajišťující sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu*. Praha: Český normalizační institut, 2009. 64 s.
- FIALA, Alois. *Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000: základní dílo*. 3. část, 2. díl. 1. vyd. Praha : Dashöfer, 2000-2006. ISBN 80-86229-19-X.

Firemní dokumenty

- Manuál společnosti KASPER KOVO s. r. o.
- Směrnice - Řízení neshod, podnětů a opatření

Internetové zdroje

- *KASPER KOVO s. r. o.* [online]. [cit. 2001-03-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.kasperkovo.cz/>>.
- *Systém managementu jakosti.* [online]. 2004-22-06. [cit. 2001-03-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/>>.
- *Jakost.* [online]. [cit. 2001-03-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/03-pojem-jakost-a-zasady-managementu/03-01-pojem-jakost.pdf>>.
- *Úvod do kvality* [online]. [cit. 2001-02-25]. Dostupné na WWW: <<http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=33>>.
- LEGÁT, Václav. *Systemy řízení jakosti.* [online]. [cit. 2001-02-25]. Dostupné na WWW: <http://tf.czu.cz/~LEGAT/Vyuka/Systemy_rizeni_jakosti/Prednasky/01_IS_O9000.ppt>.
- *Zabezpečování jakosti ve smyslu TQM* [online]. 2007-02-15. [cit. 2001-01-20]. Dostupné na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/zabezpecovani-jakosti-ve-smyslu-tqm/1000513/43055>>.

Slovník zkratk

Arch.	Archivace
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EMS	Systém environmentálního managementu
ISŘ	Integrovaný systém řízení společnosti
ISO	International Organization for Standardization, překladu Mezinárodní organizace pro standardizaci
JS	Jednatel společnosti
MSR	Manuál integrovaného systému řízení společnosti
NO	Nápravné opatření
OHSAS	Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
OŘ	Odpovědný řešitel
PO	Preventivní opatření
PVSŘ	Představitel vedení pro integrovaný systém řízení
SM xx	Směrnice společnosti
ZO	Zlepšovací opatření

Seznam příloh

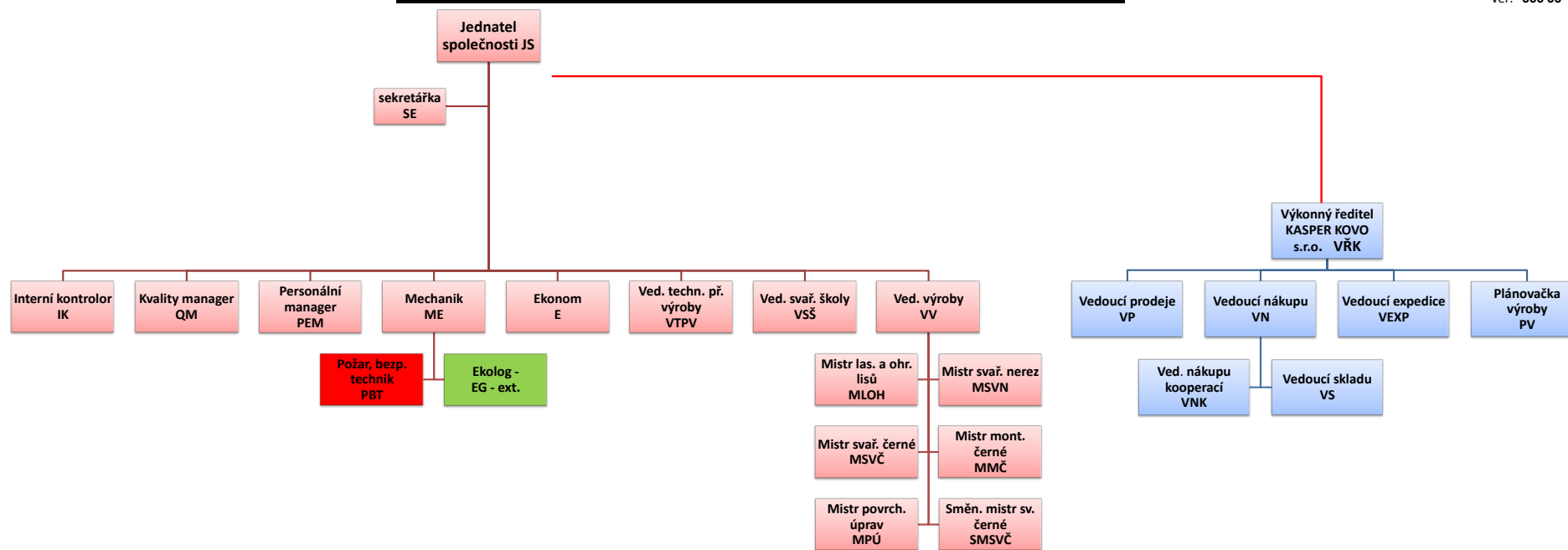
- Příloha č. 1 - Organizační schéma společnosti KASPER KOVO s. r. o.
- Příloha č. 2a) - Certifikát ČSN EN ISO 9001:2008 - Systém managementu jakosti
- Příloha č. 2b) - Certifikát ČSN EN ISO 14001:2005 - Systém environmentální managementu
- Příloha č. 2c) - Certifikát ČSN EN ISO 18001:2008 - Systém řízení BOZP
- Příloha č. 3 - Zlatý certifikát
- Příloha č. 4 - Certifikát IQ-Net ISO 9001:2008 - Systém managementu jakosti
- Příloha č. 5 - Popis procesu v podobě "želvího diagram" - Nakupování včetně hodnocení dodavatelů a skladování
- Příloha č. 6 - Řízení neshody/podnětu a opatření - formulář
- Příloha č. 7 - Způsob identifikace neshody/podnětu a řízení opatření - algoritmus
- Příloha č. 8 - Návrh směrnice SM_00_Krizové řízení
- Příloha A - Seznam potenciálních krizových situací v KASPER KOVO s. r. o.
- Příloha B - Univerzálně zpracovaný krizový plán pro krizovou situaci - Požár v hale I-práškové lakovně

PŘÍLOHY



Organizační schéma KASPER KOVO s.r.o.

ver. 000 00



Příloha č. 1 - Organizační schéma společnosti KASPER KOVO s. r. o.

schválil: _____
Ing. Rudolf Kasper - jednatel společnosti

platnost od: _____
9.2.2011

Příloha č. 2 a) – Certifikát ČSN EN ISO 9001:2008 – Systém managementu jakosti

CQS - Czech Association for Quality Certification
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Czech Republic

CQS is the Certification Body accredited according to Standard EN ISO/IEC 17021:2006 by the Czech Institute for Accreditation under the registration No 3029 for the Certification of Quality Systems



CERTIFICATE

No.: CQS 2077/2009

CQS - Czech Association for Quality Certification - certifies that the Quality Management System of

KASPER KOVO s.r.o.
Žitná 476, 541 03 Trutnov, Czech Republic

has been assessed and found to be in conformity with the requirements of

EN ISO 9001 : 2008

with respect to the following processes:

- Development and production of metal constructions especially of elements made of sheet metal and machinery for common purpose

The certificate is valid until: 30. 03. 2012
Certification decision: 30. 03. 2009
Date of Issue: 30. 03. 2009
Date of change: 23. 03. 2010
Date of granting the first certificate: 13. 12. 1999


Jana Olšanská
Managing Director



CQS Members*:

Elektrotechnický zkušební ústav, s.p., Fyzikálně technický zkušební ústav, s.p., Institut pro testování a certifikaci, a.s., Strojírenský zkušební ústav, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. – odštěpný závod – ZÚLP, Textilní zkušební ústav, s.p.

* A CQS member list valid at the time of issue of the certificate. Current list is available at www.cqs.cz.

**Příloha č. 2 b) – Certifikát ČSN EN ISO 14001:2005 – Systém
environmentálního managementu**

**CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Česká republika**

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021:2007 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů environmentálního managementu

CQS[®]

CERTIFIKÁT

číslo: **CQS 70/2009**

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti na základě kladného výsledku certifikačního auditu
prohlašuje, že systém environmentálního managementu

**KASPER KOVO s.r.o.
Žitná 476, 541 03 Trutnov, Česká republika**

byl prověřen a sledán v souladu s požadavky

ČSN EN ISO 14001 : 2005

Tento certifikát platí pro procesy:

- Vývoj a výroba kovových, zejména plechových dílců, konstrukcí, strojů
a zařízení pro všeobecné účely

•••••

Platnost certifikátu omezena do: 03. 04. 2012

Rozhodnutí o certifikaci: 03. 04. 2009

Datum vydání: 03. 04. 2009

Šebestová
Ing. Marie Šebestová
Vedoucí certifikačního orgánu



Členové CQS*:

Elektrotechnický zkušební ústav, s.p., Fyzikálně technický zkušební ústav, s.p., Institut pro testování a certifikaci, a.s., Strojírenský zkušební ústav, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. – odštěpný závod – ZÚLP, Textilní zkušební ústav, s.p.

* Seznam členů CQS platný v době vydání certifikátu. Aktuální seznam je k dispozici na www.cqs.cz.

**CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Česká republika**

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021:2007 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci



CERTIFIKÁT

číslo: CQS 71/2009

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti na základě kladného výsledku certifikačního auditu prohlašuje, že systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

KASPER KOVO s.r.o.
Žitná 476, 541 03 Trutnov, Česká republika

byl prověřen a shledán v souladu s požadavky

ČSN OHSAS 18001 : 2008

Tento certifikát platí pro následující výrobní obory (služby):

- Vývoj a výroba kovových, zejména plechových dílců, konstrukcí, strojů a zařízení pro všeobecné účely

•••••

Platnost certifikátu omezena do: 03. 04. 2012

Rozhodnutí o certifikaci: 03. 04. 2009

Datum vydání: 03. 04. 2009



Šebestová
Ing. Marie Šebestová
Vedoucí certifikačního orgánu



Členové CQS*:

Elektrotechnický zkušební ústav, s.p., Fyzikálně technický zkušební ústav, s.p., Institut pro testování a certifikaci, a.s., Strojírenský zkušební ústav, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. – odstěpný závod – ZÚLP, Textilní zkušební ústav, s.p.

* Seznam členů CQS platný v době vydání certifikátu. Aktuální seznam je k dispozici na www.cqs.cz.

KASPER KOVO s.r.o.

Žitná 476, 541 03 Trutnov
Česká republika

obdržel



ZLATÝ CERTIFIKÁT

Pro integrovaný systém řízení v souladu s požadavky:

QMS - ČSN EN ISO 9001 : 2001
EMS - ČSN EN ISO 14001 : 2005
BOZP - ČSN OHSAS 18001 : 2008

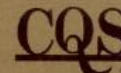
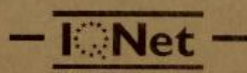
Tento certifikát platí pro:

- *Vývoj a výroba kovových, zejména plechových dílců, konstrukcí, strojů a zařízení pro všeobecné účely*

Platnost certifikátu omezena do: 14. 11. 2010

Datum vydání: 3. 4. 2009

Ing. Marie Šebestová
Vedoucí certifikačního orgánu



CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lásem 129
171 02 Praha 8 – Troja
Česká republika

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021:2007 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů managementu jakosti, pro certifikaci systémů environmentálního managementu a pro certifikaci systémů řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci



CERTIFICATE

IQNet and CQS
hereby certify that the organization

KASPER KOVO s.r.o.
Žitná 476, 541 03 Trutnov, Czech Republic

for the following processes

- Development and production of metal constructions especially of elements made of sheet metal and machinery for common purpose

has implemented and maintains a

Quality Management System

which fulfills the requirements of the following standard

ISO 9001 : 2008

Issued on: 2010 – 03 - 23

Validity date: 2012 – 03 - 30

Registration Number: CZ – 2077/2009



René Wasmer
President of IQNet

Vladimír Filiáč
President of CQS



IQNet Partners*:

AENOR Spain AFNOR Certification France AIB-Vinçotte International Belgium ANCE Mexico APCER Portugal CISQ Italy
CQC China CQM China CQS Czech Republic Cro Cert Croatia DQS Holding GmbH Germany DS Denmark ELOT Greece
CAV Brazil FONDONORMA Venezuela HKQAA Hong Kong China ICONTEC Colombia IMNC Mexico Inspecta Certification Finland
IRAM Argentina JQA Japan KFQ Korea MSZT Hungary Nemko AS Norway NSAI Ireland PCBC Poland
Quality Austria Austria RR Russia SII Israel SIQ Slovenia SIRIM QAS International Malaysia SQS Switzerland SRAC Romania
TEST St Petersburg Russia TSE Turkey YUQS Serbia

IQNet is represented in the USA by: AFNOR Certification, CISQ, DQS Holding GmbH and NSAI Inc.

The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under www.iqnet-certification.com

Příloha č. 5 - Popis procesu v podobě "želvího diagramu" - Nakupování včetně hodnocení dodavatelů a skladování

POPIS PROCESU „ŽELVÍ DIAGRAM“					
NÁZEV PROCESU:	PP 3 Nakupování vč. hodnocení dodavatelů a skladování	VLASTNÍK PROCESU:	Vedoucí nákupu		
UKAZATELE, MĚŘENÉ VELIČINY, EFEKTIVITA A ÚČINNOST:	počet vyřazených a nových dodavatelů plnění termínů dodávek	RELEVANTNÍ POŽADAVKY ISO 9001:	4.1, 4.2, 5.5, 6.1, 6.2, 7.1, 7.4, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5 + požadavky zákazníků		
ČÍM (stroje/nástroje/přípravky/HW/SW) <ul style="list-style-type: none"> - HW, SW - Komunikační technika - Informační systém 		KDO (kvalifikace/zkušenosti/schopnosti/školení/zastupitelnost) <ul style="list-style-type: none"> - Vedoucí nákupu - Vedoucí referent nákupu - Vedoucí nákupu kooperací 			
VSTUPY (specifikace/dokumentace/info o trhu/polotovary/suroviny/výstupy předchozích procesů) <ul style="list-style-type: none"> - Požadavek výroby - Požadavek zákazníka - Vybraní dodavatelé - Technická specifikace pro nákup - Finance 	Proces – činnosti <ul style="list-style-type: none"> - Hodnocení dodavatelů dle zvolených kritérií - Technicko- ekonomické vyhodnocení nabídek - Vystavování objednávek event. kupních smluv - Vstupní kontrola nebo převímka produktů - Sběr dat z řízení dodavatelů 	VÝSTUPY (specifikace/dokumentace/záznamy/analýzy/produkt/služba/vstupy pro následné procesy) <ul style="list-style-type: none"> - Evidenční karty dodavatelů - Seznam schválených dodavatelů - Zajištěné produkty, služby 			
JAK (metody/postupy/kritéria uvolnění a převímky) <ul style="list-style-type: none"> - SM 05 – Realizace zakázek - Kritéria pro hodnocení dodavatele - Formuláře 		KRITÉRIA (ukazatele/měření/hodnocení/cílové hodnoty) <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;">Ukazatel: Spolehlivost dodavatelů</td> <td style="width: 50%; border: none;">Cílová hodnota: max. 1 neshoda při řízení dodavatelů /rok</td> </tr> </table>		Ukazatel: Spolehlivost dodavatelů	Cílová hodnota: max. 1 neshoda při řízení dodavatelů /rok
Ukazatel: Spolehlivost dodavatelů	Cílová hodnota: max. 1 neshoda při řízení dodavatelů /rok				
PODPŮRNÉ PROCESY:	Řízení dokumentace a záznamů				

Příloha č. 6 - Řízení neshody / podnětu a opatření – formulář



Řízení neshody/ podnětu a opatření č.:			
Rozdělovník:			
Vypracoval:	Podpis:	Datum:	

IDENTIFIKACE

Zjištění:			
Způsob identifikace (zdroj informací):	Int. audit – č. nálezu:	Externí audit: Zákazník:	Provoz:

Dále odpovídá PVSŘ

URČENÍ ZÁVAŽNOSTI, PŘÍČIN, ZPŮSOBU ŘEŠENÍ

Povaha neshody/podnětu:	formální	závažná	kritická
Popis příčin:			
Možné důsledky:			
Neshoda/podnět vypořádán na místě včetně všech příčin?	ANO	NE	Datum, podpis:

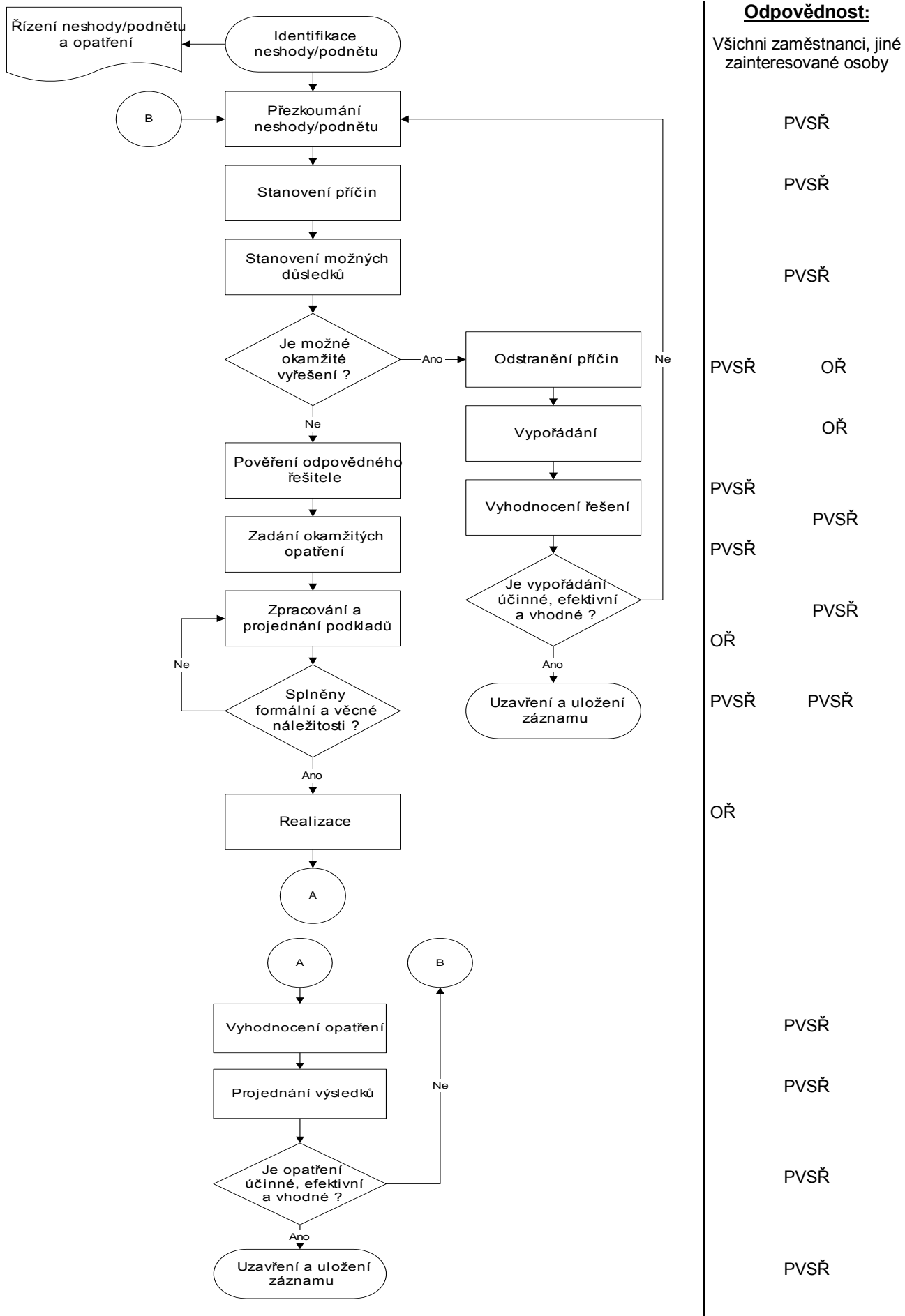
Pokud není podnět vypořádán na místě je nutné řízení opatření – viz. druhá část formuláře

ŘÍZENÍ OPATŘENÍ

Odpovědný řešitel:			
Opatření pro odstranění hlavních příčin:			
Je třeba změny v řídicí dokumentaci:		ANO	NE
Popis:			
Ověření účinnosti:	Metodika ověření:		
	Termín ověření:	Účinné:	ANO NE
	Jméno/podpis:		
Vyhodnocení nákladů na realizaci opatření:			
Řízení schválil PVSŘ (datum, podpis):			

Zdroj: SM 04_00_Řízení neshod, podnětů a opatření

Příloha č. 7 – Způsob identifikace nehody/podnětu a řízení opatření - algoritmus





KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

SM 09

NÁVRH

Schválení pro použití ve společnosti

	Jméno	Funkce	Datum	Podpis
Zpracovala	Petra Waňková		1.4.2011	
Schválil				

Identifikace a platnost

Verze dokumentu	00	Zn. řízené kopie:
Archivní označení dokumentu	SM 09_00_Krizové řízení	
Stanovená platnost dokumentu od	xx.xx.2011	
Perioda pravidelné revize	6 měsíců	

Dokument je určen a uzpůsoben k řízení elektronickou formou. Veškeré tištěné formy tohoto dokumentu, mimo originálního výtisku určeného k archivaci, jsou neřízené a informativní.

Držitelé dokumentů – rozdělovník: Zápis o seznámení s obsahem – záznam:

Číslo výtisku	Funkce	Jméno	Datum, podpis		Funkce	Jméno	Datum, podpis
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

Změnový list, přehled verzí a záznam revizí

Změnový list						
Číslo změny	Důvod změny		Změnu zanesl			Účinnost od
	Nové strany:	zrušené strany:	Datum	Jméno	Podpis	

Přehled verzí		
Číslo verze	Důvod verze	Platí od
00	První vydání	

Pravidelné revize dokumentu					
Číslo revize:	1	2	3	4	5
Datum					
Podpis					

OBSAH

1. CÍL A OBLAST POUŽITÍ.....	4
2. ROZSAH PLATNOSTI, DISTRIBUCE	4
3. REVIZE SMĚRNICE.....	4
4. ODPOVĚDNOST.....	4
5. SOUVISEJÍCÍ DOKUMENTACE	4
6. ZKRATKY.....	5
7. DEFINICE, POJMY.....	5
8. HAVÁRIE A KATASTROFY	6
9. RIZIKO A KRIZE.....	7
9.1 MOŽNÉ PŘÍČINY KRIZE VE VZTAHU PODNIK - OKOLÍ	8
9.2 VNÍMÁNÍ KRIZE.....	8
10. KRIZOVÝ TÝM.....	9
11. TRÉNINK NA KRIZOVÉ SITUACE	9
12. KRIZOVÉ ŘÍZENÍ.....	9
13. KRIZOVÉ SCÉNÁŘE A KRIZOVÉ PLÁNY	10
14. KRIZOVÁ KOMUNIKACE	11
15. ŘÍZENÍ DOKUMENTŮ A ZÁZNAMŮ.....	11
16. PŘÍLOHY	11

1. CÍL A OBLAST POUŽITÍ

Tato organizační směrnice definuje a dokumentuje postupy připravenosti a realizace zvládnání mimořádných událostí ve společnosti KASPER KOVO s.r.o. v souladu se Zákonem č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (Krizový zákon) a Nařízením vlády č. 462/2000 Sb.

2. ROZSAH PLATNOSTI, DISTRIBUCE

Platí pro všechny zaměstnance společnosti od data platnosti až do doby zrušení podle ustanovení směrnice SM 02 – Řízení dokumentace a záznamů. Distribuce je prováděna elektronickou formou v rámci počítačové sítě společnosti nebo v papírové podobě formou stanovenou v SM 02.

3. REVIZE SMĚRNICE

Tato směrnice podléhá pravidelné revizi minimálně každých 6 měsíců. V případě potřeby stanoví jednatel společnosti mimořádnou revizi. Za revizi dokumentu odpovídá zpracovatel. Krizový plán a Plán obnovy provozu po havárii musí být pravidelně testován, revidován a aktualizován.

4. ODPOVĚDNOST

Odpovědnost za provádění činností podle této směrnice a za dodržování všech ustanovení má v rámci celé společnosti její jednatel.

Za zpracování a aktualizaci tohoto dokumentu odpovídá zpracovatel, v případě organizačních změn ve společnosti jeho logický nástupce nebo v případě zániku funkce přímý nadřízený. Návrhy úprav předkládají jednotliví pracovníci PVSŘ podle ustanovení o změnovém řízení ve směrnici SM 02 – Řízení dokumentace a záznamů.

5. SOUVISEJÍCÍ DOKUMENTACE

Interní dokumenty

Číslo	Název dokumentu	ID dokumentu
[1]	Manuál ISŘ	MSR 01
[2]	Organizační a pracovní řád	SM 01
[3]	Řízení provozu ve vztahu k BOZP	SM 08
[4]	Řízení provozu ve vztahu k ŽP	SM 07
[5]	Seznam a hodnocení rizik činností prováděných pracovníky společnosti	--
[6]	Matice pravomocí a odpovědností	--

Externí dokumenty

Číslo	Název dokumentu	Číslo dokumentu
[1]	Zákoník práce	262/2006 Sb.
[2]	Zákon o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů	239/2000 Sb.
[3]	Zákon o krizovém řízení (Krizový zákon)	240/2000 Sb.
[4]	Zákon o hospodářských opatřeních pro krizové stavy	241/2000 Sb.
[5]	Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (Insolvenční zákon)	182/2006 Sb.

[6]	Zákon o prevenci závažných havárií	59/2006 Sb.
[7]	Vyhláška Ministerstva dopravy a spojů o schvalování technické způsobilosti a o technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích	459/2002 Sb.
[8]	Nařízení vlády, kterým se stanoví vzhled a umístění bezpečnostních značek a zavedení signálů	11/2002 Sb.
[9]	Zákona o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	309/2006 Sb.
[10]	Nařízení vlády, kterým se stanoví způsob evidence, hlášení a zasilání záznamu o úrazu, vzor záznamu o úrazu a okruh orgánů a institucí, kterým se ohlašuje pracovní úraz a zasilá záznam o úrazu	494/2001 Sb.
[11]	Zákon o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu)	361/2000 Sb.
[12]	Nařízení vlády, kterým se stanoví rozsah a bližší podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků	495/2001 Sb.
[13]	Vyhláška Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu o odborné způsobilosti v elektrotechnice	50/1978 Sb.

6. ZKRATKY

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČÚBP	Český úřad bezpečnosti práce
E	Ekonom
IBP	Inspektorát bezpečnosti práce
IS	Informační systém K2
ISŘ	Integrovaný systém řízení
JS	Jednatel společnosti
ME	Mechanik
OIP	Oblastní inspektorát práce
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
PBT	Požární a bezpečnostní technik
PEM	Personální manažer
PO	Požární ochrana
PÚ	Pracovní úraz
PVSŘ	Představitel vedení pro systém řízení
SPÚ	Smrtelný pracovní úraz
VŘK	Výrobní ředitel KASPER KOVO s.r.o.

7. DEFINICE, POJMY

Cvičení – praktické prověření činností všech zaměstnanců v konkrétní modelové krizové situaci, dále prověření interní a externí krizové komunikace, akceschopnosti krizového týmu a ověření funkčnosti krizového plánu.

Havárie – situace, které vznikají uvnitř podniku v souvislosti s jeho činností. Jsou důsledkem selhání lidského faktoru nebo technického a technologického zařízení, případně zahrnují i obdobné události, které na činnost podniku navazují mimo něj (např. havárie kamionu, který vezl výrobky k zákazníkovi).

Katastrofa – vznikají důsledkem vnějšího působení na podnik. Zdrojem jsou přírodní vlivy, jako voda, oheň, sesuv půdy, seizmické poruchy atd.

Krize (obecně) – zlomové období, kdy se u krizí postiženého objektu rozhoduje, zda další vývoj bude směřovat k jeho zániku, nebo k obnovení stavu na úroveň před vznikem krize.

Krizové řízení – souhrn zásad a nástrojů používaných podnikovým managementem a vlastníky za účelem zvládnutí krizové situace v podniku a jeho vyvedení do stavu normálního vývoje.

Krise (podniku) – situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.

Krizový management – systém zásad a nástrojů aktivně aplikovaných vedením podniku pro zvládnutí krizového stavu postiženého podniku a jeho vyvedení na dráhu dalšího rozvoje.

Krizový plán – navazuje na krizový scénář a popisuje jejich řešení.

Krizový scénář – písemný dokument, který pouze popisuje možné podnikové krizové situace a jejich průběh v čase a prostoru.

Místní provozní bezpečnostní předpis - předpis zaměstnavatele upravující zejména pracovní technologické postupy pro používání zařízení a pravidla pohybu zařízení a zaměstnanců v prostorech a na pracovištích.

Nácvik – metodické řízení praktických činností za účelem jejich nacvičení.

Osoba – osoba v pracovně právním vztahu s KASPER KOVO s.r.o. nebo jiné osoby, které se pohybují po areálu společnosti s vědomím KASPER KOVO s.r.o.

Osobní ochranné pracovní prostředky – jsou prostředky osobní ochrany, určené k tomu aby se zaměstnanci jejich používáním chránili před riziky, která by mohla ohrozit jejich život, bezpečnost nebo zdraví při práci.

Prevence rizik – veškerá ustanovení nebo opatření, která jsou zavedena nebo se plánují na všech stupních činnosti společnosti k prevenci nebo snížení rizik.

Riziko – souhrn rizikových faktorů (vnitřních a vnějších), které ovlivňují výsky rizikové události či zvyšují intenzitu účinků dopadů rizikové události. Mezi rizika patří všechny zdroje úrazů, průmyslové škodliviny, nadměrné teplo nebo chlad, záření, elektrická energie apod.

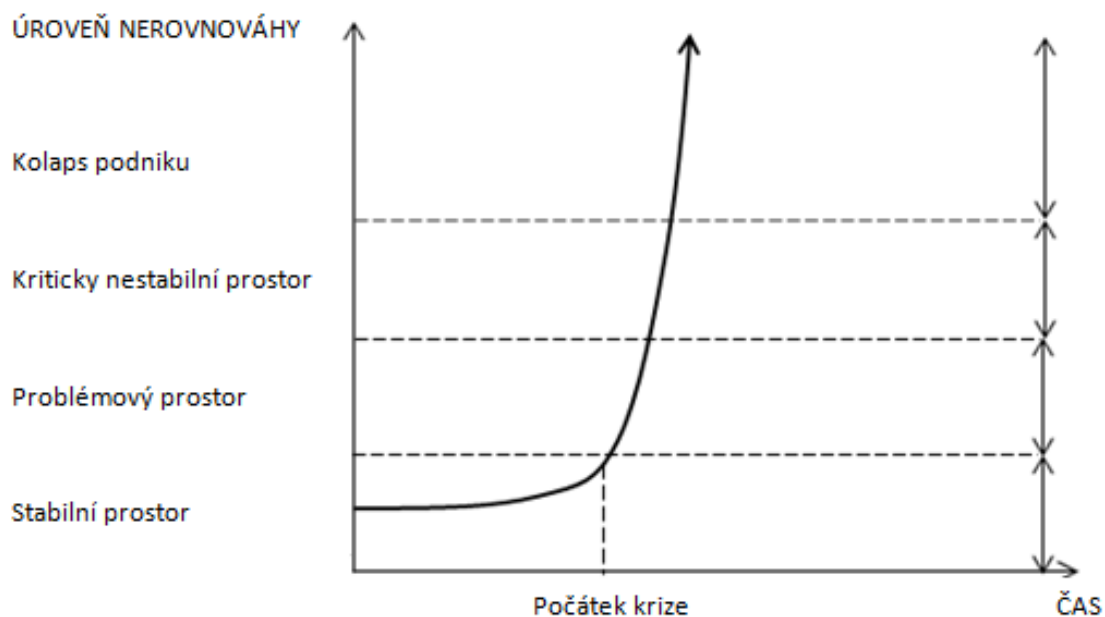
Společnost, zaměstnavatel – KASPER KOVO s.r.o.

8. HAVÁRIE A KATASTROFY

- přicházejí neočekávaně a bez varování!
- mají rychlý průběh!
- ohrožují lidské zdraví, životy, majetek, životní prostředí, pozitivní image podniku!
- ohrožují dodržení závazů, existenci podniku!

Krise v důsledku havárie nebo katastrofy může svým průběhem velmi rychle směřovat přímo do kriticky nestabilního prostoru nebo dokonce ke kolapsu podniku.

Schéma průběhu krize v důsledku havárie a katastrofy



9. RIZIKO A KRIZE

RIZIKO = PRAVDĚPODOBNOST VÝKYTU x ZÁVAŽNOST DŮSLEDKŮ

Řízení rizik

Rizikové řízení je třeba realizovat v následujících krocích:

1. identifikovat nebezpečí,
2. určit výši rizika,
3. vyhodnocení – podle matice uvedené níže, a realizovat rozhodnutí,
4. zavést kontrolní systém nad rizikem,
5. sledovat vývoj rizika, vyhodnocovat změny a realizovat opatření.

Matice pro vyhodnocení rizika – východisko pro analýzu rizik

Z á v a ž n o s t		F r e k v e n c e				
		Velmi častá	Častá	Příležitostná	Řídká	Vzácná
		A	B	C	D	E
Katastrofální	I	E	E	V	V	M
Kritická	II	E	V	V	M	N
Mezní	III	V	M	M	N	N
Malá	IV	M	N	N	N	N

Legenda:

- E - Extrémně velké riziko
V - Velké riziko
M - Malé riziko
N - Nevýznamné riziko

Zdrojem krize je:

- nerovnováha mezi podnikem a jeho okolím,
- dysfunkce mezi vnitřními systémy (subsystémy) podniku, ohrožující dosahování podnikových cílů nebo dokonce další existenci podniku.

Oba zdroje krize jsou důsledkem projevů působení rizik, která přerostla v krizový stav.

Krizi lze předcházet:

- interním auditem
- controllingem
- vnitřní kontrolou

9.1 MOŽNÉ PŘÍČINY KRIZE VE VZTAHU PODNIK - OKOLÍ



9.2 VNÍMÁNÍ KRIZE

- Krize je součástí našeho života.
- Na krize a jejich zvládnání je třeba se neustále připravovat!
- Vnímání slabých signálů z okolí umožňuje včasnou identifikaci změn, které by mohly přerůst v krizi.
- Na vznik krize se musí okamžitě reagovat → čas se stává největším nepřítelem!
- Zakrývání krize před okolím je jen ztrátou času a energie → stejně vyjde najevo!
- V krizi není nikdo sám → je třeba o ní komunikovat hledat spojence pro její řešení!
- Při řešení krize se musí využít všechny rezervy.
- Krize je příležitostí pro nové a vyšší cíle!
- Stereotypy a rigidita brání ve formulaci nových cílů a v jejich dosažení!
- Krizi je nutné řešit razantně, ale vždy s rozvahou!
- Nejsou beznadějné situace, ale jen lidé bez naděje, vřvy a cílů.

10. KRIZOVÝ TÝM

Ve společnosti KASPER KOVO, s.r.o. je ustanoven krizový tým, který se řídí jednacími řádem. Aktivace krizového týmu závisí na charakteru krizové situace. Tým je tvořen zaměstnanci ze všech funkčních oblastí a jeho velikost je odpovídající společnosti.

Jednotlivé role, pravomoci a odpovědnosti členů krizového týmu jsou vymezeny takovým způsobem, aby byla zajištěna participace všech členů. Je stanovena zastupitelnost členů. Součástí krizového týmu je i pracovník pověřený krizovou komunikací.

11. TRÉNINK NA KRIZOVÉ SITUACE

Součástí efektivního krizového řízení je pravidelný trénink řešení krizových situací a to ve formě simulace, řešení krizových situací, workshopů. Ve společnosti KASPER KOVO, s.r.o. je určena osoba zodpovědná za trénink. Je stanovena periodicita a způsob provádění školení. Návčky krizových situací probíhají opakovaně v pravidelných intervalech, v periodě stanovené jednatelem společnosti. Z každého školení, návčiku a cvičení je zpracováno písemné vyhodnocení.

Záznam z provedení školení, návčiku a cvičení je prokazatelně dokladovatelné záznamem uloženým u krizového manažera společnosti a v naskenované podobě v IS, záznam obsahuje:

- datum a místo školení,
- osnovu školení, dobu školení,
- jména podpisy školitelů,
- způsob ověření získaných znalostí u školených pracovníků,
- jméno, rok narození, podpis, kterým pracovník stvrzuje, že porozuměl školené tematice a že je mu známa jeho odpovědnost za případné nedodržování či vědomé porušování povinností stanovenými závaznými právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečné práce, s nimiž byl řádně seznámen.

Součástí dokumentace tvoří záznam průběhu krizové situace.

12. KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

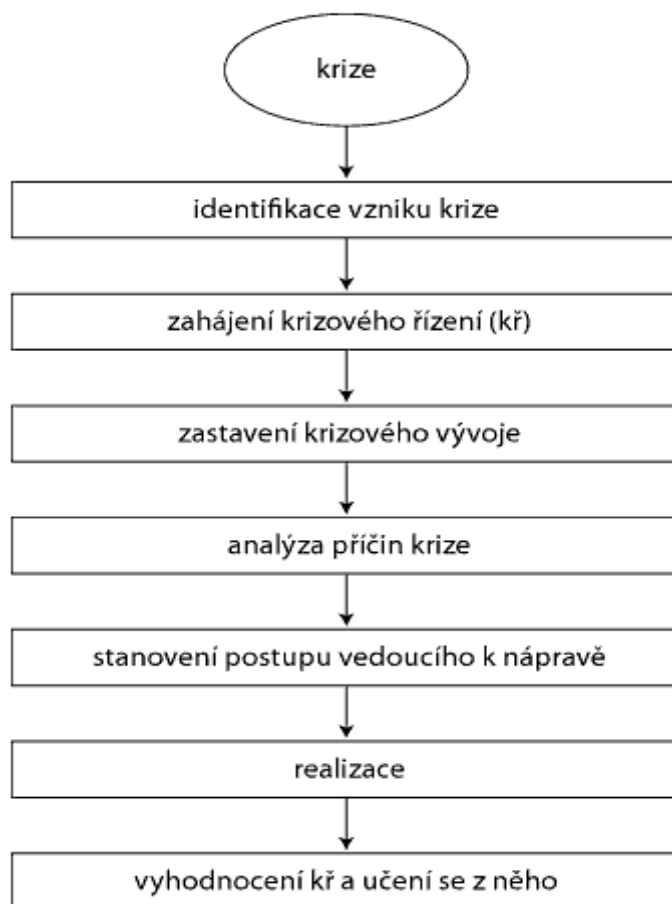
Příčiny vzniku krize má nesmírně mnoho příčin. Proto je důležité najít všechny možné potenciální příčiny krize a zpracovat krizové plány. Pokud ve společnosti KASPER KOVO, s.r.o. nastane krizová situace, je zahájeno krizové řízení a využije se příslušný krizový plán.

Pravidla pro krizové řízení:

- zabezpečit permanentní, preventivní opatření, která povedou k omezení krize s destruktivními účinky,
- vytvářet systémy pro včasné identifikování krizového vývoje,
- vytvářet systémy pro zmírnění dopadu krize,
- obecně se řídit pravidlem „Zvládnout krizi rychle a úspěšně“.

Krizové plány společnosti KASPER KOVO, s.r.o. jsou součástí podnikových činností organizace a mají návaznost na strategické řízení podniku.

Obecné schéma krizového řízení



13. KRIZOVÉ SCÉNÁŘE A KRIZOVÉ PLÁNY

Východiskem pro tvorbu krizových scénářů a plánů je analýza rizik podnikatelského subjektu.

Seznam potenciálních krizových situací ve společnosti KASPER KOVO, s.r.o. jsou v příloze č. 1.

Důležité vědět:

- co se od krizových plánů očekává,
- jak mohou scénáře naplnit očekávání.

Krizové plány plní stejnou úlohu jako startovací bloky pro sprintera v lehké atletice. Umožňují rychlý start v závodě, v kterém čas hraje důležitou roli.

V počátečním období plném nejistoty a někdy i chaosu představují krizové plány relativní jistotu a opěrný bod. Nabízejí krizovému manažerovi a jeho týmu možné postupy v konkrétní nebo podobné situaci, nebo ho inspirují k reakci.

Cílem krizových plánů je zkrácení doby reakce a dosažení vyšší jistoty v jednání zvláště v počáteční fázi krizové řízení.

Pravidla pro sestavení krizových plánů:

- začít od situací, kde je na základě odborného odhadu pravděpodobnost vzniku krize největší
- nezaměřovat se jen na situace živelné pohromy (bankrot důležitého dodavatele, odběratele, ztráta podílu na trhu) ale také na rizika menšího rozsahu,
- formulovat krizové plány jako možné cesty a východiska,
- mít na vědomí možnosti, zdroje, výhody a rizika,
- musí existovat schopnost flexibility a adaptace krizových plánů na konkrétní situace,
- součástí krizových plánů musí být systém nácviku na jejich realizaci a plán krizové komunikace

Krizové plány dávají odpověď na otázku:

- co se může stát,
- jak na to budeme reagovat,
- jaké k tomu máme zdroje, respektive které zdroje nemáme.

14. KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Krizová komunikace je zaměřena dovnitř společnosti KASPER KOVO, s.r.o. – vnitřní krizová komunikace, tak i mimo společnost – vnější krizová komunikace. Na komunikaci je důležité se dopředu připravit, z toho důvodu, že v krizové situaci hrají roli vteřiny.

Zaměstnanci společnosti KASPER KOVO, s.r.o. jsou seznámeni s tím kam v krizové situaci volat, která telefonní čísla použít, kde jsou umístěny hasicí přístroje a další.

Krizová komunikace je v pravidelných intervalech nacvičována. Z důvodu zpětné vazby pro vylepšení systému je vedena evidence o provedeném nácviku krizové komunikace.

Aktivity krizové komunikace:

- zkoušky funkčnosti technických zařízení (sirény, vysílačky, telefony),
- zkoušky systému informování,
- zkoušky reakce zaměstnanců společnosti a členů krizového týmu,
- tréninky vystoupení mluvčích, kteří budou v nutných případech, činit prohlášení směrem ke sdělovacím prostředkům,
- brainstorming, workshopy k řešení krizové situace, diskuze k variantám řešení, simulace rolí.

15. ŘÍZENÍ DOKUMENTŮ A ZÁZNAMŮ

Řízení dokumentů a záznamů vzniklých v souvislosti s procesy popsányými touto směrnici je popsáno v SM 02 – Řízení dokumentů a záznamů.

16. PŘÍLOHY

Příloha A – Seznam potenciálních krizových situací v KASPER KOVO, s. r. o.

Příloha B – Univerzálně zpracovaný krizový plán pro krizovou situaci - Požár v hale-I-práškové lakovně

Příloha A - Seznam možných příčin krizí v důsledku mimořádných

Seznam možných příčin krizí v důsledku mimořádných událostí (živelních pohrom a havárií, krizí ekonomického charakteru a pravděpodobnosti jejich výskytu)									
Poř.č.	Skupina krizové situace	Podskupina krizové situace	Pravděp. výskytu	Poznámka	Vedoucí krizového týmu	Člen krizového týmu I.	Člen krizového týmu II.	Člen krizového týmu III.	Člen krizového týmu IV.
	Živelní pohromy								
		Střed s kosmickým tělesem							
		Zemětřesení							
		Zřícení budovy							
		Vysoká trestná činnost							
		Záplava - povodeň							
		Vichřice							
		Bouře							
		Sněhová kalamita							
		Teroristický čin							
		Sucho							
		Dlouhotrvající horké/suché/vlhké dny							
		Nadměrné sněhové srážky							
		Nadměrné dešťové srážky							
		Mrazy							
		Náledí							
	Havárie	Jaderná havárie							
		Pád letadla							

NÁVRH

Příloha č.	1	Kontrolní list 1. člena krizového týmu:
		Ing. Jakup Kasper
		vedoucí krizového týmu

p.č.	Popis činností člena krizového týmu	Splněno	Poznámka
1	Přijetí informace o vzniku krizové situace		
2	Ověření informace na recepci společnosti KASPER KOVO, s.r.o.		
3	Ověření opatření vedoucích k eliminacím zdrojů krizové situace		
4	Aktivace členů krizového týmu s určením času a místa schůzky krizového týmu		
5	Vydání pokynů a úkolů pro jednotlivé členy krizového týmu dle konkrétní situace		
6	Provedení vyhodnocení informací od jednotlivých členů krizového týmu, včetně pořízení záznamu a shromáždění případných dokumentů		
7	V případě potřeby, kontaktování vedoucího prodeje a plánovače výroby s cílem zabezpečení náhradní výroby na smluvních pracovištích v kooperacích		
8	Vyhodnocení, shromáždění a zaarchivování všech souvisejících dokumentů a záznamů k danému případu		
9			
10			
11			
12			

Příloha č.	1	Kontrolní list 2. člena krizového týmu:
		Zbyněk Kádrle
		kmenový zaměstnanec

p.č.	Popis činností člena krizového týmu	Splněno	Poznámka
1	Přijetí informace o vzniku krizové situace		
2	Řídit se pokyny od vedoucího krizového týmu		
3	Koordinovat technické záležitosti se zásahovými jednotkami IZS		
4	Provádět osobní dozor na místě vzniku požáru s pořizováním záznamů důležitých kroků při zdolávání požáru		
5	Zdokumentování rozsahu škod, podání informace o těchto škodách vedoucímu krizového týmu		
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

Příloha č.	1	Kontrolní list 3. člena krizového týmu:
		Petra Tomanová
		kmenový zaměstnanec

p.č.	Popis činností člena krizového týmu	Splněno	Poznámka
1	Přijetí informace o vzniku krizové situace		
2	Provádět záznamy o činnostech ke zdolání požáru		
3	Provádět zadokumentování rozsahu dopadů na kapacity technologie práškového lakování		
4	Spolupracovat na vyhodnocení a zabezpečení náhradní výroby v kooperacích		
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

Příloha č.	1	Kontrolní list 4. člena krizového týmu:
		Ivan Kuhn
		smluvní externí zaměstnanec

p.č.	Popis činností člena krizového týmu	Splněno	Poznámka
1	Přijetí informace o vzniku krizové situace		
2	Řídit se pokyny dle smluvního vztahu se společností KASPER KOVO, s.r.o. jako požární a bezpečnostní technik		
3	Účastnit se vyhodnocení krizové situace a vypracovat závěrečnou zprávu se zaměřením na bezpečnost a požární ochranu		
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

Příloha č.		2		Záznam průběhu řešení krizové situace (vyplní vedoucí krizového týmu)	
p.č.	Činnost krizového týmu	Čas	Poznámka		
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					