

Projekt zjednodušení integrovaného systému managementu ve společnosti Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí

Bc. Marcela Hermanová

Diplomová práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marcela HERMANOVÁ**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zjednodušení integrovaného systému managementu ve společnosti Kraft Foods ČR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti integrovaného systému managementu ve společnosti Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu integrovaného systému managementu.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky současného integrovaného systému managementu.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte zlepšení/zjednodušení integrovaného systému managementu.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

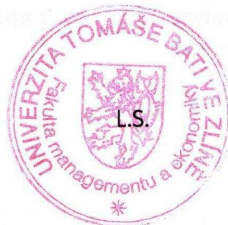
Seznam odborné literatury:

- [1] Analýza možných způsobů a důsledků závad (FMEA). 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2001. 72 s. ISBN 80-02-01476-6.
[2] HNÁTEK, J., HUTYRA, M. Uplatnění požadavků normy ISO 9001:2000 v praxi. 1. vyd. Praha: Český normalizační institut, 2001. 116 s. ISBN 80-7283-051-1.
[3] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D. Moderní management jakosti. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
[4] VEBER, J. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 358 s. ISBN 80-7261-146-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Svoboda**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: **9. března 2009**
Termín odevzdání diplomové práce: **4. května 2009**

Ve Zlíně dne 9. března 2009

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práce řeší problematiku systému řízení neshodného materiálu ve společnosti Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí.

Hlavním cílem je zjednodušení stávajícího integrovaného systému managementu (ISM). Teoretická část se zabývá poznatky z oblasti ISM, dále jeho jednotlivými systémy z oblastí řízení jakosti, životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, bezpečnosti potravin a klíčovými pojmy pro zpracování analytické části.

Praktická část se skládá z představení společnosti, následuje kritická analýza současného stavu systému řízení neshodného materiálu. V rámci projektové části jsou navržena doporučení k zjednodušení ISM.

Klíčová slova: integrovaný systém managementu (ISM), systém řízení neshodného materiálu, interní audit, zjištění, doporučení.

ABSTRACT

The diploma thesis solves the problem of different the material management system in the company Kraft Foods CR, Ltd., Valašské Meziříčí plant.

The main aim is to simplify the existing integrated management system (IMS).

The theoretical part of this diploma thesis deals with the knowledge from the area of IMS, then with its individual systems from the areas of management system, environment, safety and health protection at work, food safety and key concepts for the processing of the analytical part.

The practical part consists of the company introducing and the critical analysis of the present situation of different the material management system in the company. Within the frame of the project the recommendations to simplify IMS are proposed.

Keywords: integrated management system (IMS), different the material management system, internal audit, findings, recommendations.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Jiřímu Svobodovi za odborné vedení, konzultace a připomínky. Zároveň bych ráda poděkovala společnosti Kraft Foods CR, s.r.o, provozovna Valašské Meziříčí za umožnění zpracování diplomové práce, především panu Ing. Davidu Gadasovi za jeho ochotu, trpělivost a poskytnutí užitečných informací, které byly pro mou práci přínosem.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ŘEŠENÍ INTEGROVANÉHO SYSTÉMU MANAGEMENTU	10
1.1 HISTORIE JAKOSTI	10
1.1.1 Mezinárodní organizace pro vývoj a sjednocení standardů ISO.....	12
1.2 INTEGROVANÝ SYSTÉM MANAGEMENTU	12
1.2.1 Zaměření uvedených systémů v ISM	14
1.2.2 Společné rysy ISM	15
1.2.3 Pět klíčových praktik ISM	17
1.2.4 Komplexní podniková integrace	18
1.2.5 Přínosy a nedostatky ISM	18
1.3 SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI (QMS)	20
1.3.1 Základní pojmy	20
1.3.2 Koncepce managementu jakosti.....	21
1.3.3 Procesní přístup.....	22
1.4 ENVIRONMENTÁLNÍ SYSTÉM MANAGEMENTU (EMS).....	24
1.4.1 Environmentální pojmy.....	24
1.4.2 Předpisy pro zavedení EMS	25
1.4.3 Státní regulace životního prostředí.....	26
1.4.4 Přínosy zavedení EMS v praxi.....	27
1.5 SYSTÉM BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVÍ PŘI PRÁCI (HSMS).....	29
1.5.1 Základní pojmy	29
1.5.2 Formy zavádění systému.....	29
1.5.3 Přínosy HSMS.....	31
1.6 SYSTÉM BEZPEČNOSTI POTRAVIN (ISO 22000).....	31
1.6.1 Základní činnosti systému ISO 22000	31
1.6.2 Přínosy systému ISO 22000	31
2 KLÍČOVÉ POJMY PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	32
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY	32
2.2 INTERNÍ AUDIT	32
2.3 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
3 KRITICKÁ ANALÝZA INTEGROVANÉHO SYSTÉMU MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI KRAFT FOODS CR, S.R.O., PROVOZOVNA VALAŠSKÉM MEZIRÍČÍ.	36
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	36
3.1.1 Historie společnosti	36
3.1.2 Kraft Foods Česká republika.....	38
3.1.3 Organizační členění organizace	41
3.1.4 Strategie společnosti.....	41
3.1.5 Integrovaný systém managementu ve firmě Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí.....	42

3.2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU ŘÍZENÍ NESHODNÉHO MATERIÁLU VE SPOLEČNOSTI KRAFT FOODS CR, S.R.O., PROVOZOVNA VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ	45
3.2.1	System řízení neshodného materiálu ve společnosti Kraft Foods, CR s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí	45
3.2.2	Proces řízení neshodného materiálu	45
3.2.3	Postup při zjištění a vypořádání neshody	46
3.2.4	Forma analýzy	49
3.2.5	Dotazník a výsledky šetření	49
3.2.6	Vyhodnocení dotazníků a řízených rozhovorů	50
3.3	ZÁVĚRY Z KRITICKÉ ANALÝZY – PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ NESHODNÉHO MATERIÁLU	61
3.3.1	Dotazníkové šetření a strukturované řízené rozhovory	61
3.4	ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	63
4	PROJEKT ZJEDNODUŠENÍ INTEGROVANÉHO SYSTÉMU MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI KRAFT FOODS CR, S.R.O., PROVOZOVNA VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ	64
4.1	VÝCHODISKA PROJEKTU	64
4.2	CÍL PROJEKTU	64
4.3	STRUKTURA ČINNOSTÍ	65
4.4	ČASOVÝ PLÁN	66
4.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	67
4.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	68
4.6.1	Rizika projektu	68
4.6.2	Vysvětlení všech tří rizikových faktorů	69
4.6.3	Protiriziková opatření	70
4.7	VLASTNÍ PROJEKT	71
4.7.1	Kontrola aktuálnosti dokumentace zařazené v ISM	71
4.7.2	Příprava interního auditu	71
4.7.3	Zpracování interního auditu	72
4.7.4	Výstupy z interního auditu	73
4.7.5	Zjištění a doporučení z předchozího interního auditu	74
4.7.6	Nejdůležitější zjištění a doporučení z interního auditu	75
4.8	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	77
4.8.1	Zpracování nedostatků a pozitivních zjištění z dotazníkového šetření	77
4.8.2	Implementace doporučení z interního auditu	77
4.8.3	Časový plán pro realizaci doporučení z dotazníkového šetření a interního auditu	78
4.9	ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	79
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
	SEZNAM TABULEK	89
	SEZNAM PŘÍLOH	90

ÚVOD

Jakost produktů a služeb je základním předpokladem úspěchu. Proto se v poslední době prosazuje pohled na jakost jako na požadavek neustálého zlepšování. Aby se tohoto cíle dosáhlo, je zapotřebí mít zřetelně vybudovanou a zavedenou organizaci a zvládnutý integrovaný systém managementu organizace (ISM).

Každá z oblastí, která je součástí ISM (např. systém managementu jakosti, systém životního prostředí, systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) má svá vlastní specifika projevující se už v definicích základních pojmů. Např. systém životního prostředí hovoří o environmentálním aspektu, kdežto systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci pojednává o riziku nebo nebezpečí. Přesto značná část požadavků vyplývajících z ISO norem pro jednotlivé systémy je společná. Proto je výhodné tyto systémy spojit do ISM a najít společnou množinu všech těchto požadavků. Každá organizace, která má vytvořený ISM může efektivněji řídit své procesy. Protože součástí ISM by mělo být i neustálé zlepšování, je nutné celý ISM neustále zefektivňovat a vylepšovat vzhledem k potřebám organizace.

Hlavním cílem zpracování mé diplomové práce je zjednodušení ISM ve společnosti Kraft Foods CR, s.r.o, provozovna Valašské Meziříčí. Mému rozhodnutí pomohla skutečnost, že během studia na vysoké škole jsem měla možnost pracovat přímo v oddělení kontroly jakosti a také zde později vykonávat studentskou praxi. Toto téma mi bylo rovněž doporučeno vedoucím pracovníkem výše zmíněné firmy, jako velice aktuální, zejména v souvislosti se zjednodušením systému řízení neshod.

V teoretické části se budu zabývat průzkumem literárních pramenů. Pokusím se objasnit základní pojmy ISM a podrobněji pokusím vysvětlit jednotlivé oblasti ISM. Dále představím klíčové pojmy pro zpracování praktické části, základní pojmy systému řízení neshodného materiálu a interního auditu.

V praktické části mé práce nejprve představím společnost, její historii, předmět jejího podnikání a ISM organizace. Dále provedu kritickou analýzu současného systému řízení neshodného materiálu ve společnosti, kde mi jako nástroj pro hodnocení poslouží právě dotazník o spokojenosti systému, který vyplní zaměstnanci společnosti pracující s tímto systémem. Na základě vyhodnocení dotazníků, uvedu přednosti a nedostatky současného stavu systému řízení neshodného materiálu a vypracuji projekt zjednodušení ISM, který bude spočívat v provedení interního auditu ve společnosti. Na závěr své práce se pokusím uvést návrhy, doporučení a nutnost plnění určitého procesu pro zjednodušení ISM.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ŘEŠENÍ INTEGROVANÉHO SYSTÉMU MANAGEMENTU

V této kapitole jsou formulována teoretická východiska diplomové práce, která se vztahují k problematice integrovaného systému managementu (ISM). Pozornost je zde věnována historii jakosti, významu pojmu ISM, zaměření, společným rysům, klíčovými praktikám a také přednostem a nedostatům ISM. Neméně důležitou součástí kapitoly jsou jednotlivé systémy ISM, konkrétně systém managementu jakosti, systém životního prostředí, systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a systém bezpečnosti potravin.

1.1 Historie jakosti

Slovo „kvalita“, jehož současným synonymem je i výraz „jakost“, se používalo už i ve starověku, což nepochybně souviselo s tím, že lidé se vždy zajímali o to, jak jim slouží výrobky, které směňovali na trhu.

Jakost výrobků hlídala ve středověku různá nařízení řemeslnických cechů. Kromě pravidel, která prosazovala jednotlivé řemeslnické cechy, a později i manufaktury, začal do oblasti jakosti zasahovat i stát. Podpora rozvoje výroby a obchodu byla hlavním důvodem, později zesílily ochranné důvody.

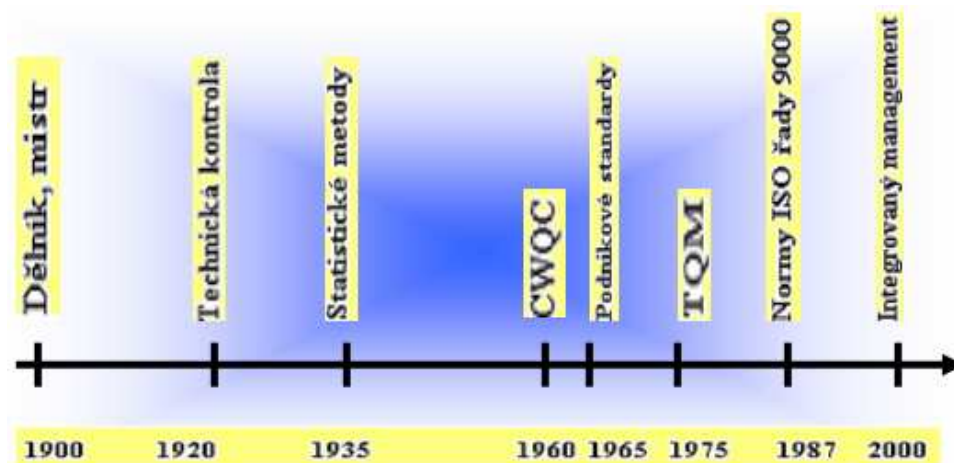
Za druhé světové války se výrazně zesílil požadavek na jakost ve výrobě. Válečný materiál mohl být vyráběn pouze za podstatného zlepšení kvality výroby a jejího plánování. Proces výroby byl pečlivě sledován, prováděla se pravidelná měření, která byla následně statisticky vyhodnocována. Požadavky na hodnoty technických vlastností byly stanoveny v normách a představovaly základní kritérium pro ověřování jakosti. Požadavky na výrobky a jejich kvalitu rostly, jakmile se masové výrobě dařilo uspokojovat odloženou poptávku po výrobcích a službách vzniklou strádáním za 2. světové války. Bylo stále více zřejmé, že pouhý výrobek bez vady ještě nemusí být úspěšný na trhu. Zákazníci zohledňovali i další požadavky, jako například spolehlivost, pěkný vzhled, dobrou ovladatelnost, později s ropnými šoky i úspornost.

Tyto změny v nárocích na výrobek se musely nutně odrazit u výrobců. Postupně se začalo prosazovat, že kvalitní výrobek či služba je záležitostí všech podnikových útvarů, že o kvalitě se rozhoduje již v etapě výzkumu, vývoje, konstrukce či projekce. Stranou pozornosti ovšem nemohly být ani další útvary, především pak perfektní funkce servisu a služeb. Bylo tedy logické, že žádný útvar podniku nemohl převzít izolovaně všeobecnou odpovědnost

za jakost. Odtud vyplynul zcela logický požadavek na odpovědnost vrcholového vedení za jakost a její komplexní řízení. [17, 14, 24]

Japonci byli jedni z prvních, kteří celému světu předvedli vítězné tažení k ekonomické prosperitě, založené mimo jiné na vysoké kvalitě výrobků a služeb. Japonská výzva vedla k tomu, že si ostatní průmyslové společnosti počaly v sedmdesátých letech dvacátého století uvědomovat hrozící nebezpečí pro konkurenceschopnost svých produktů. Následovala snaha o prokazování schopnosti dodávat kvalitní výrobky a služby. Požadavky na management řízení jakosti byly poprvé stanoveny v normách AQAP (Allied Quality Assurance Publications) pro NATO. Poté se připojila i NASA a posléze se tato pravidla osvědčila i v civilních oblastech. V roce 1980 byla ustanovena technická komise ISO/TC 176 a výsledkem jejích aktivit byl návrh a v roce 1987 přijetí norem ISO řady 9000 pro řízení jakosti.

Cesta k řízení jakosti vedla od kontroly jakosti přes regulaci výroby, zabránění možnostem vzniku vad aplikací statistických metod až k úplnému řízení všech činností, které mají vliv na jakost (od zjišťování požadavků zákazníků přes návrh, vývoj, nákup, výrobu, skladování, prodej, dopravu, instalaci, technickou pomoc a likvidaci až po zpětnou vazbu ke spokojenosti zákazníků). Tento přístup bývá označován jako totální management jakosti (TQM). Na následujícím obrázku lze vidět vývoj řízení jakosti.



Obr. 1. Vývoj řízení jakosti [17]

Snaha o dokumentaci systémů kvality vyústila v roce 1987, kdy Mezinárodní organizace pro normy ISO zveřejnila sadu norem ISO řady 9000. Podle těchto norem si organizace mohou vytvářet své systémy kvality. Funkčnost těchto systémů je ověřována certifikačním auditem. Konec dvacátého století je charakteristický rozvojem informačních technologií

a globální konkurencí. Ta nutí organizace, jestli chtějí uspět na trhu, začlenit do svých systémů dalších oblasti jako jsou oblasti životního prostředí nebo problematiku bezpečnosti. Tento přístup se často označuje pojmem integrovaný management. [8, 9, 17, 18, 24]

1.1.1 Mezinárodní organizace pro vývoj a sjednocení standardů ISO

ISO je mezinárodní organizace pro vývoj a sjednocení standardů, která byla založena v roce 1947 jako síť národních institutů pro normalizaci s centrálním sekretariátem v Ženevě. ISO je nevládní organizace, která zaujímá překlenovací pozici mezi soukromým a veřejným sektorem. Hlavní činností této organizace je vývoj technických norem. Řada členských institucí je součástí vládní struktury svých zemí nebo je řízena vládou. Ostatní členové mají své kořeny jednoznačně v privátním sektoru a byly zřízeny národními průmyslovými sdruženími. ISO je tedy schopné fungovat jako paralelní organizace, v níž je shoda dosažena v řešeních, která plní požadavky výroby, obchodu i širších potřeb společnosti, stejně jako potřeby investorských skupin, spotřebitelů a uživatelů.

Český normalizační institut je národním zástupcem v ISO za Českou republiku. Normy ISO 9000 patří k nejvíce známým a úspěšným standardům a staly se respektovanou mezinárodní referencí pro požadavky trhu na kvalitu. Jádrem souboru norem tvoří čtyři mezinárodní standardy, které poskytují návod k vypracování a uplatnění systému řízení kvality. Ty nejsou specifické pro žádný druh produktů a dají se uplatnit ve všech oborech výroby a služeb. [33]

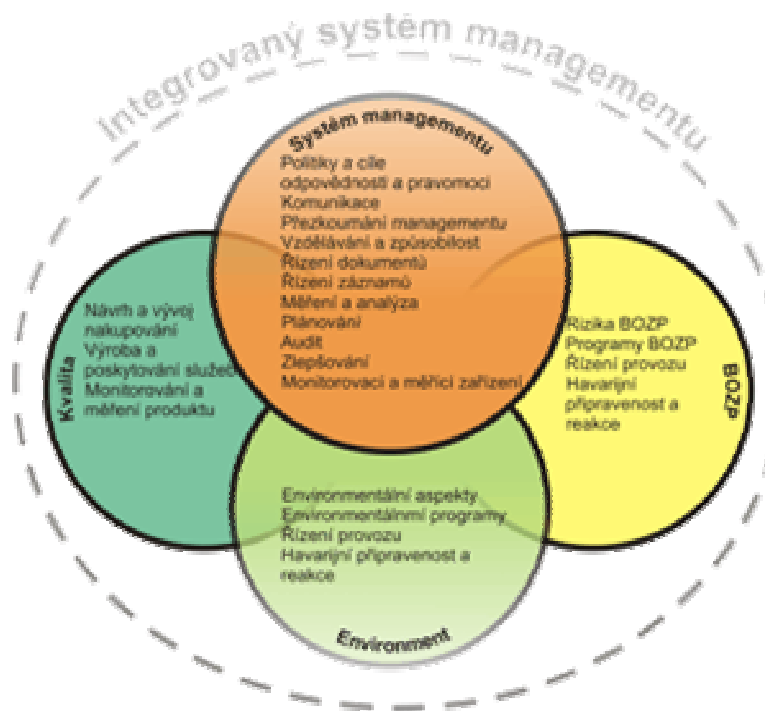
1.2 Integrovaný systém managementu

V odborných publikacích a v internetových zdrojích jsem našla mnoho různých definic ISM. Pro snadné pochopení uvádím různá vysvětlení pojmu ISM.

„Jedná se o komplexní celek propojených požadavků norem na kvalitu, ochranu životního prostředí a bezpečnost a ochranu zdraví při práci, který je zakomponován do celkového firemního systému řízení.“ [33]

ISM myslíme většinou zavedení a udržování systému řízení jakosti (QMS), environmentu (EMS) a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (HSMS), jak lze vidět na obr. 2. Jmenované systémy vysvětlím v dalších kapitolách. Tato integrace bývá v současnosti nejčastější, ale ISM obecně neznamená zavedení pouze uvedených systémů.

„Může to také znamenat umění řídit dynamickou soustavu sociotechnických vztahů pomocí procesního modelu v prostředí trvalých organizačních změn. ISM vznikají v organizacích na základě provedených analýz a dokumentování příslušných procesů. V organizacích, které se zabývají více činnostmi, se do ISM zapojuje i tzv. softwarový program, na jehož základě se ISM řídí.“ [2]



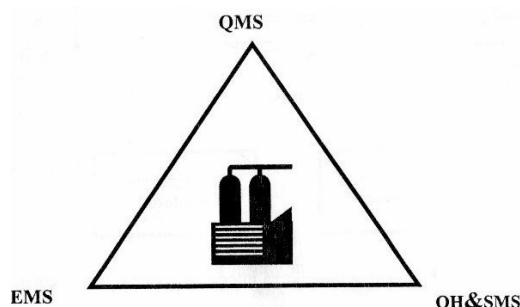
Obr. 2. Konceptní schéma integrovaného systému managementu [28]

A protože za jeden z nejlépe známých podnikových systémů managementu je považován právě QMS, projevuje se v posledním období stále častěji snaha racionalizovat právě tento systém managementu s cílem využít jeho obecných principů v široké škále odvětví a vytvářet postupně ISM, viz. obr. 2.

Tento integrovaný přístup však předpokládá postupnou harmonizaci dokumentů, která by měla přinést organizacím řadu výhod. Mezinárodně platné směrnice by tak měly postupně zprůhlednit strukturu nezbytných kroků v organizaci a zjednodušit organizační zajištění ze strany managementu. Navíc, u organizací, které již mají funkční systém managementu jakosti zaveden, tak nebude zapotřebí vytvářet systém nový, ale ten současný pouze rozšířit o nové aspekty a požadavky. [16, 17]

Kvalitní systém řízení by měl organizovat, zjednodušovat, poskytovat jistou míru uspořádanosti a stability. Síla systémových přístupů zakotvená v mezinárodních standardech

je proto již obecně uznávaná a její význam den ode dne roste i v podmínkách naší podnikové praxe.



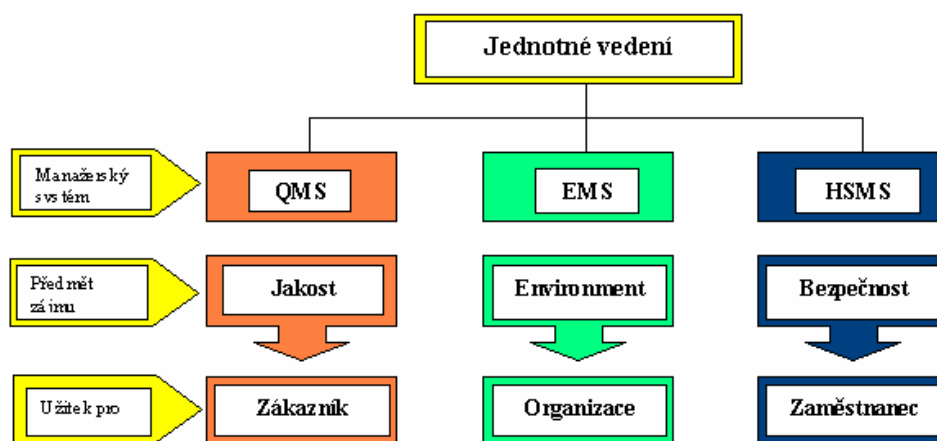
Obr. 3. Synergie jakosti, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce jako předpoklad úspěšné integrace v podnikovém prostředí [16, s. 9]

Zvláště v těchto situacích se ukazuje vhodnost procesního modelu zahrnutého ve filosofii normy ČSN EN ISO 9001, který tvoří základnu pro integraci nejrůznějších systémů managementu. [17, s. 131]

1.2.1 Zaměření uvedených systémů v ISM

Porovnáme-li vztahy a zaměření manažerských systémů QMS, EMS a HSMS v rámci jednotného vedení organizace, dostaneme obrázek č. 4.

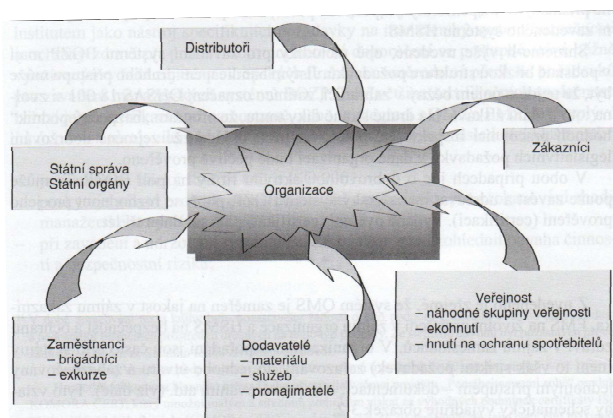
Z této tabulky vyplývá, že QMS je zaměřen na jakost v zájmu zákazníka, EMS na životní prostředí v zájmu celé společnosti a HSMS na bezpečnost a ochranu zdraví v zájmu zaměstnanců.



Obr. 4. Zaměření manažerských systémů [22]

Normy vyžadují respektování řady požadavků vůči dodavatelům, subjektům, na které máme nějaký vliv. Přihlédnout je třeba i k názorům tzv. „zainteresovaných stran.“

Pojem „*zainteresovaná strana*“ definuje např. norma ISO 14 001 jako osobu nebo skupinu osob, které se zajímají o environmentální profil organizace, ale nejsou (a jsou) jím ovlivněny. Tím se stává spektrum subjektů, které musí společnost zohlednit v QMS, EMS a HSMS, pestřejší, jak ukazuje obr. 5. [22]



Obr. 5. Subjekty ovlivňované QMS, EMS a HSMS [22, s. 72]

1.2.2 Společné rysy ISM

Zavedení a udržování systémů QMS, EMS a HSMS má řadu společných níže uvedených rysů:

1. ***Povědomí o jakosti, environmentu a bezpečnosti a ochraně zdraví při práci*** - i tematika udržování a zvyšování kvalifikace může být zabezpečována jednotně: například v rámci zaškolovacího plánu pro nového pracovníka mohou být uvedeny úkoly pro všechny tři oblasti, plány zvyšování kvalifikace mohou obsáhnout všechny tři tematické okruhy, stejně tak může být vedena jednotná evidence o způsobilosti pracovníků apod.
2. ***Společná dokumentace a záznamy*** - této oblasti lze díky integraci předpokládat největší zjednodušení. V řadě případů lze připravit jeden dokument, který bude vyhovovat pro všechny tři manažerské systémy - například postup pro skladování může obsahovat požadavky jak z pohledu jakosti, tak ochrany životního prostředí i bezpečnosti práce. Stejně tak lze spojit příručku v jeden dokument. Osvědčil se list na šířku rozdělený na tři části. V rámci takto vytvořených částí lze psát požadavky, které vyžadují jednotlivé manažerské systémy, nebo pole spojit a psát požadavky společné dvěma nebo všem třem systémům. V dokumentaci se ovšem nevycházíme samostatným dokumentům, například havarijním plánům, postupům pro řešení úrazů. Do jisté míry se může podařit i sjednocení záznamů.

3. **Provozní činnosti** - pro zabezpečení správného chodu provozních činností všude tam, kde jde o závažnější činnost (ať z hlediska jakosti, environmentu nebo bezpečnosti), je vhodné k jejímu výkonu připravit pracovní instrukce. Dále je třeba mít způsobilé zařízení - tento požadavek neplatí pouze z hlediska zabezpečování jakosti, ale i environmentu. Je mimo pochyby, že správně fungující zařízení je podmínkou bezpečnosti práce, pokud je třeba provádět měření, postupy zabezpečení metrologického pořádku budou stejné pro měřidla, ať se používají při technické kontrole kvality nebo při měřeních týkajících se ochrany životního prostředí či bezpečnosti práce. Jednotné přístupy lze volit i k identifikaci a značení, zachycování neshod a jejich řešení.
4. **Úloha vrcholového managementu** - od vrcholového managementu firmy se ve všech případech očekává přijetí koncepčních rozhodnutí a zabezpečení zdrojů, nutných pro zavedení a provozování těchto manažerských systémů. Všechny tři systémy vyžadují, aby vedení vyhlásilo příslušnou politiku a cíle - to může být provedeno jedním dokumentem - společnou politikou jakosti, environmentu a bezpečnosti, stejně tak v jednom dokumentu mohou být určeny cíle pro jakost, environment a bezpečnost práce. Vedení též může určit jednu osobu, která bude plnit úlohu představitele vedení pro jakost, environment a bezpečnost, uskutečňovat společné přezkoumání apod.
5. **Zásady prevence a priorit** - aplikace manažerských systémů předpokládá analyzovat danou oblast a určit významné skutečnosti - v případě bezpečnosti práce jsou to analýzy bezpečnostních rizik, v případě péče o životní prostředí jsou to environmentální vlivy s významným dopadem. V oblasti jakosti můžeme za prioritu považovat jednak oblast bezpečnosti výrobků a služeb, dále pak určení významných okamžiků přípravy, výroby či dodání výrobku, které výrazným způsobem ovlivňují finální jakost výrobků či služeb. Ve všech těchto případech by měl management projevit přednostní zájem o tyto skutečnosti, s cílem preventivně předcházet jakýmkoliv neshodám.
6. **Legislativa** - všechny tři systémy předpokládají, že firma bude respektovat příslušné právní a jiné předpisy, vztahující se k jakosti, environmentu a bezpečnosti. Proto je vhodné vytvořit jeden registr legislativních předpisů, specifikujících požadavky na kvalitu, environment a bezpečnost, zajistit o těchto předpisech pro zaměstnance firmy jeden informační kanál a jednotný způsob jejich aktualizace.

7. **Auditování** - integrované prověrky manažerských systémů by měly znamenat výrazné z hospodárnění, a to jak na straně interních auditů, tak na straně auditovaných útvarů. Stejně tak dojde-li k sjednocení externích auditů, bude to mít pro firmu pozitivní efekt v podobě úspory času. Úspory lze též zaznamenat při zpracování dokumentace (jedna směrnice o auditech) i z pohledu vedení záznamů (jeden záznam o průběhu auditu).

Záleží na organizaci, zda tyto systémy vzájemně propojí. Impulsem k integraci těchto systémů je i zjednodušení a úspory ve srovnání s provozováním tří izolovaných manažerských systémů. [25]

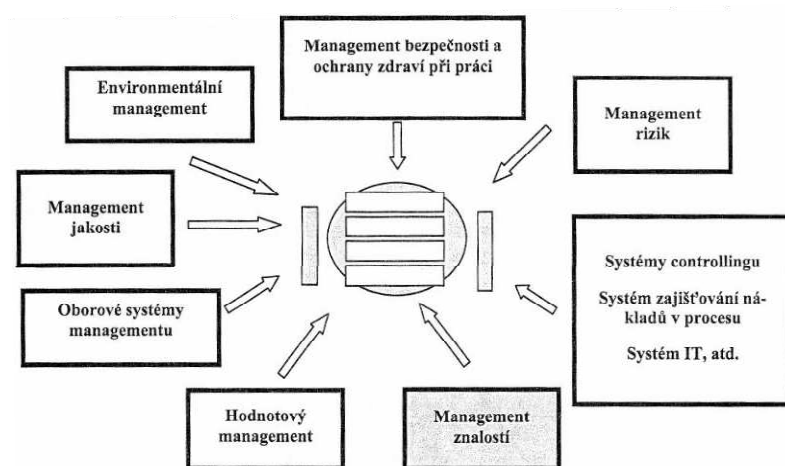
1.2.3 Pět klíčových praktik ISM

Aby manažeři mohli efektivně provádět opakující (iterativní) procesy experimentů, měření a úprav, které pečují o účinný ISM, měli by podle světových autorů a odborníků pro kvalitu a řízení Thomase H. Lee, Shoji Shiba a Roberta Chapman Wooda [10] následovat pět základních postupů:

1. **Hledejte neustálé zlepšování v celé organizace** – přijměte společný jazyk a soubor metod a norem pro sběr dat a pro měření a hodnocení zlepšení.
2. **Sledujte a integrujte užitečné informace z oblasti mimo organizaci** – shromažďujte a používejte hluboké znalosti potřeb, osvědčených postupů a technologií od zákazníků, z trhu, a z každého koutu životního prostředí.
3. **Kultivujte a využívejte nápady, znalosti a odhodlání každého člověka uvnitř organizace** – naučte se zajímat o lidi v systému, pracovat s nimi, aby vytvářeli žádoucí budoucnost a nacházeli cesty k jejich dosažení.
4. **Vytvořte infrastrukturu, která podporuje víze organizace** – rozvíjejte subsystémy, struktury a procesy, které odrážejí požadovaný způsob podnikání organizace a zajištění její kultury.
5. **Sjednoťte své kolegy a spolupracovníky ke vzájemnému učení se a ke společenské síti** – spojte se s weby jiných organizací s cílem sdílet informace a postřehy.

1.2.4 Komplexní podniková integrace

V současné době se obecně uplatňuje snaha klást související systémy na společný základ – moderní management procesů. Ani certifikovaný QMS či certifikovaný EMS mnohdy nevede k vysoké produktivitě a konkurenceschopnosti, pokud je pojmán jako izolovaný systém. Současný trend tedy směřuje jednoznačně k tzv. „*komplexní podnikové integraci*“, kdy k systémům QMS, EMS a HSMS přistupují další podnikové subsystémy řízení, bez nichž nelze konkurenceschopnost organizací zajistit. Příklady některých dalších systémů lze vidět na obr. 6. [13]



Obr. 6. Komplexní podniková integrace systémů managementu [17, s. 132]

1.2.5 Přínosy a nedostatky ISM

Zavedením ISM se organizace zavazují naplňovat zásady „Politiky ISM“, jejíž přínosy pro jednotlivé zainteresované strany jsou následující:

1. Pro zákazníka:

- uspokojování potřeb a očekávání zákazníka dodáním kvalitního výrobku a služby,
- garance široké způsobilosti v předmětných oblastech.

2. Pro zaměstnance:

- přesné stanovení postupů pro celý průběh procesu,
- odhalování chyb v jednotlivých činnostech a jejich včasná a účinná náprava,
- stanovení odpovědností a pravomocí,
- dostatečná interní komunikace,

- bezpečnost a ochrana zdraví při práci (např. snižování počtu pracovních úrazů a jejich následků).

3. Pro společnost:

- zvýšení efektivity řízení firemních procesů,
- úspora finančních prostředků,
- pořádek v dokumentaci, její zeštíhlení, zpřehlednění a zpřístupnění,
- vytváření vhodného prostředí a nástrojů pro efektivní naplňování strategie organizace a záměrů vrcholového vedení,
- neustálé zlepšování,
- řešení havarijních situací a bezpečnostních opatření.

4. Pro životní prostředí:

- respektování vztahu společnosti k životnímu prostředí,
- preventivní přístupy k ochraně životního prostředí,
- efektivnější nakládání s odpady,
- konkrétní a přehledné postupy pro ochranu všech složek životního i pracovního prostředí,
- snižování spotřeby energie a surovin. [13, 38]

Nedostatky ISM

- nepochopení důležitosti procesu strategického řízení a managementu podnikových změn vrcholovým managementem a vlastníky,
- absence znalostí vhodných analytických metod, který je často blokujícím faktorem potřebných systémových organizačních změn,
- vrcholový management nedoceňuje klíčovou roli marketingového procesu pro obchodní úspěch podniku,
- pro manažery je typické úzce orientované chápání jakosti vztahované pouze na výrobek,
- nedocení role systémů jakosti v procesu trvalé změny podniku,

- absence znalostí týkajících se systémů HACCP, řady systémových norem ISO 9000, ISO 14 000, problematiky komplexního řízení jakosti, včetně konceptu nepřetržitého zlepšování,
- nedocení implikací na změnu podnikové kultury a práci každého jednotlivce,
- manažeři nevěnují dostatečnou pozornost procesu motivace pracovníků. [36]

Už první zkušenosti ukazují na *nezbytnost uceleného ISM, který musí zajistit efektivitu jak dlouhodobého, tak krátkodobého rozvoje firmy. Dobré fungování takového celopodnikového systému řízení však vyžaduje nejen vysokou míru individuálních znalostí a dovedností, ale především tvorbu systému sdílených znalostí, který umožní maximální využití dosud rozptýlených znalostí pro potřeby všech firemních útvarů.*

Moderní podnikový management, jehož maximální snahou je zakomponování integrovaného přístupu řízení všech procesů, se tak zaměřuje zejména na povzbuzování lidské tvořivosti, dynamičnosti, rozvoj kvality znalostí a dovedností lidí, jež vedou k prosperitě, k zajištění konkurenceschopnosti a k inovacím. [13]

Podle prof. Palána [36] je vytvořit pružný, otevřený a dobře ISM úkol dlouhodobý a vlastně nikdy nekončící. Změna funkcionálního myšlení na myšlení procesní, implementace managementu procesů a kvalitativní změna podnikové kultury jsou záležitostí časově náročnou. Jde však o nutné a nezbytné předpoklady trvale udržitelného rozvoje podniku v dnešním proměnlivém a nespojitě se měnícím podnikatelském prostředí.

V následujícím textu teoretické části popisují jednotlivé systémy ISM, uvádím základní pojmy, koncepce a také především přínosy systémů QMS, EMS, HSMS a ISO 22000.

1.3 Systém managementu jakosti (QMS)

1.3.1 Základní pojmy

Jakost – podle definice H. J. Harringtona [1] značí jakost splnění nebo překračování očekávání zákazníka při ceně, která představuje pro zákazníka hodnotu.

Politika jakosti – slouží k dosažení cíle. Jsou to celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu k jakosti oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením.

Řízení jakosti – je to část managementu jakosti zaměřená na plnění požadavků na jakost v procesech a jejich výstupech.

Zlepšování jakosti – část managementu jakosti zaměřená na zvyšování schopnosti plnit požadavky na jakost.

Management jakosti – jsou to koordinované činnosti pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na jakost. Patří k nim všechny činnosti celého vedení organizace, které stanovují politiku jakosti, cíle a odpovědnosti a realizují je takovými prostředky, jako je plánování, řízení, zajišťování a zlepšování jakosti.

Systém managementu jakosti představuje systém managementu pro zaměření a řízení organizace s ohledem na jakost. Zkráceně se nazývá „systém jakosti“, případně se používají zkratky QMS (Quality Management System). [7]

Programy na podporu jakosti

Pod hlavičkou Národní politiky jakosti jsou za účasti státních orgánů realizovány aktivity zaměřené na podporu jakosti, zejména pak:

- projekty podpory jakosti,
- program Česká kvalita – sleduje vytvoření jednotného přehledného systému, který umožní zviditelnit důvěryhodné a nezávislé značky kvality, které jsou založené na objektivním ověřování kvality výrobků nebo služeb třetí stranou. Značky přijaté do programu mají právo používat spolu se svým logem i logo programu Česká kvalita (viz obr. 7)
- program Národní ceny ČR za jakost,
- Národní informační středisko pro podporu jakosti. [22, s. 22]



Obr. 7. Značka Česká kvalita [22, s. 177]

1.3.2 Koncepce managementu jakosti

V publikacích profesora Vebera a Nenadála [22, 14, 15], předních českých autorů jakosti, jsou uvedeny **tři základní koncepce** managementu jakosti:

1. koncepce podnikových standardů – tyto standardy se vyznačují různými přístupy a mají jeden společný znak: jsou náročnější než požadavky definované normami ISO řady 9000.

Nejsou východiskem pro malé podniky a organizace poskytující služby (např. předpisy QS 9000, definující požadavky na systém jakosti u dodavatelů automobilového průmyslu nebo ASME kódy pro oblast těžkého strojírenství).

2. koncepce podle norem ISO 9000, reprezentovaná souborem mezinárodních norem, které stanoví minimální požadavky na systém managementu jakosti.

3. koncepce komplexního managementu jakosti (TQM), která přesahuje rámec souboru norem ISO 9000 a je zastoupena různými modely systému managementu. V Evropě se nejčastěji používá EFQM Excellence Model vytvořený Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM). Na základě tohoto modelu se například provádí hodnocení organizací v rámci cen za jakost.

1.3.3 Procesní přístup

Aby organizace fungovala efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně propojených činností. Činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy, může být považována za proces. Výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup pro další proces.

Aplikace systému procesů v organizaci spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemných působení a řízením lze nazývat „**procesní přístup**“.

Výhodou procesního přístupu je nepřetržité řízení vazeb mezi jednotlivými procesy v systému procesů, jakož i jejich kombinování a vzájemné působení. [6]



Obr. 8. Procesní model systému managementu jakosti podle normy ISO 9001 [27]

Interpretace modelu:

Management společnosti je odpovědný za vytvoření a prosazování strategie, politiky jakosti, za plánování systému jakosti, za zavedení účinné komunikace a za vytvoření prostředí, ve kterém bude plnění požadavků zákazníka dáována nejvyšší prioritou. Na počátku procesu je *zákazník*, který určuje požadavky na produkt. Abychom mohli postoupit k realizaci produktu, potřebujeme *zdroje* – lidské, finanční, informace, zařízení, budovy atd. Fáze *realizace produktu* se skládá z přezkoumání požadavků zákazníka, návrhu a vývoje produktu, nakupování surovin a komponentů, samotné výroby a dodání konečného produktu zákazníkovi.

Další fází je *měření, analýza a zlepšování* – sem patří zjišťování spokojenosti zákazníka s dodaným výrobkem a nebo realizovanou službou. Dále se tato fáze skládá z celé řady měření, týkajících se například parametrů výrobku, parametrů procesu, výkonnosti procesu, spokojenosti zaměstnanců atd. Získaná data je nutné analyzovat a na základě výsledků rozhodovat o zavedení nápravných opatření a nastartování procesů zlepšování.

A postupně se dostáváme zpět k *managementu*, který na základě výsledků měření a analýz přezkoumává úspěšnost vedení organizace. Všechny tyto činnosti musejí směřovat k *neustálému zlepšování systému*. [1]

Takový přístup, je-li použit v rámci QMS, zdůrazňuje důležitost:

- pochopení požadavků a jejich plnění,
- potřeby zvážit procesy z hlediska přidané hodnoty,
- dosahování výsledků výkonnosti a efektivnosti procesu,
- neustálého zlepšování procesů na základě objektivního měření. [5, s. 4]

Model PDCA pro neustálé zlepšování

Model PDCA je zakotven v ISO normě. Existuje řada přístupů, jak postupovat při realizaci zlepšovací činnosti. Zřejmě nejznámější a poměrně jednoduchá doporučení předkládá *Cyklus PDCA* předložený E. Demingem.

Cyklus PDCA sestává ze čtyř kroků:

- **Plan** – naplánuj, urči záměr zlepšení,
- **Do** – realizuj, uskutečni tento záměr,
- **Check** – proved' kontrolu, vyhodnoť dosažené výsledky,
- **Act** – proved' korekce, úpravy, pokud výsledky neodpovídají plánovaným záměrům.



Obr. 9. Demingův cyklus PDCA [18]

Na postupu PDCA je cenná bezpochyby jednoduchost a zvýraznění nepřetržitosti tj. dané opětovným opakováním cyklu. [24, s. 126]

1.4 Environmentální systém managementu (EMS)

1.4.1 Environmentální pojmy

Environmentální aspekt – je definován jako prvek činností, výrobků nebo služeb organizace, který může ovlivňovat životní prostředí.

Environmentální politika - představuje prohlášení organizace o jejich záměrech a zásadách, vztahujících se k jejímu celkovému environmentálnímu profilu, které poskytuje rámec pro činnost organizace a pro stanovení environmentálních cílů a cílových hodnot.

Environmentální cíl - prezentuje celkový environmentální záměr, vycházející z environmentální politiky, který si organizace sama stanoví a který je, pokud je to možné, kvantifikovaný (ISO 14001). [29]

Trvale udržitelný rozvoj – se rozumí takový rozvoj, který dokáže naplnit potřeby současné generace, aniž by ohrozil naplnění potřeb příštích generací. Měl by být založen na moderních technologiích, na šetření přírodními zdroji, na účinné ochraně všech složek životního prostředí a přírody. Trvale udržitelný rozvoj a nástroje jeho dosažení již nejsou a nemohou být nařízením či dogmatem, ale filozofií, která se týká bez rozdílu každého. [14, s. 197]

EMS - znamená systematický přístup k ochraně životního prostředí ve všech aspektech podnikání, jehož prostřednictvím podnik začleňuje péči o životní prostředí do své podnikatelské strategie i běžného provozu. EMS je nedílnou součástí systému managementu celého podniku. Zavedený systém EMS v podniku přispívá k trvalému ekonomickému růstu a prosperitě podniku a současně snižují negativní dopady jeho činností, výrobků nebo služeb na životní prostředí. Tato strategie společensky odpovědného chování podniků vychází ze zásady trvale udržitelného vývoje.[26]

1.4.2 Předpisy pro zavedení EMS

Subjekty, které se v České republice rozhodnou zavádět systém řízení zaměřený na ochranu životního prostředí, mají dvě možnosti, podle kterých mohou postupovat:

1. buď podle přístupů vyplývajících z technické normy řady **ČSN EN ISO 14 000**, reprezentované především kmenovou normou:
 - **ČSN EN ISO 14 001:2005** - Systému environmentálního managementu - Specifikace s návodem pro použití“, strukturálně navázanou na standard ČSN EN ISO 9001:2001, a normou
 - **ČSN EN ISO 14 004:2005** – systém environmentálního managementu – všeobecná směrnice k zásadám, systémům a podpůrným metodám - představuje metodickou pomůcku pro zavádění EMS do podnikové praxe.
2. nebo z nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 761/2001 o dobrovolné účasti organizací známé pod zkratkou **EMAS** (Environmentálně orientovaný evropský model manažerského systému).



Obr. 10. Dynamický model EMS podle normy ISO 14 001 [28]

Oba systémy (ISO 14 001 i EMAS) mají přibližně stejné požadavky na zavedení a udržování EMS. V EMAS jsou uvedeny i další požadavky, jdoucí nad rámec norem ISO 14 001. [30]

Novela - EMAS II oba přístupy dále přiblížila a to zejména v tom směru, že pokud má organizace zaveden systém ve smyslu ISO 14 001, neměl by být problém určit následné (nádstavbové) kroky k přechodu na požadavky EMAS. [21, s. 17]



Obr. 11. Loga EMAS zavedená novelou EMAS II [21, s. 14]

Praxe v zavádění EMS v českých společnostech v posledních pěti letech jednoznačně potvrdila preferenci aplikace EMS dle norem řady ČSN EN ISO 14001:2005. Porovnání přístupů dle norem řady ČSN EN ISO14001 a systému EMAS je znázorněno tabulkou v příloze II. [30]

1.4.3 Státní regulace životního prostředí

Tato politika počítá s následujícími nástroji své realizace: zvyšování povědomí veřejnosti v otázkách životního prostředí, environmentální vzdělávání, výchova a osvěta, právní nástroje, ekonomické nástroje, dobrovolné nástroje, informační nástroje, nástroje strategického plánování, nástroje zapojení veřejnosti, výzkum a vývoj, mezinárodní spolupráce, institucionální nástroje.

Mezi dobrovolné nástroje (aktivity) lze zařadit:

- **environmentální účetnictví** - hovoříme o tzv. účetnictví udržitelného rozvoje. Jeho prostřednictvím lze posoudit účinnost a efektivnost legislativních opatření i dobrovolných nástrojů, které může podnikatelská i veřejná sféra využívat v souladu s prosazováním koncepce udržitelného rozvoje společnosti, [35]
- **označování ekologicky šetrných výrobků (ekolabelling)**, včetně podpory tzv. zeleného nakupování – označení „ekologicky šetrný výrobek“ představuje státem garantovanou informaci o pozitivním výsledku ekologického hodnocení výrobku a jeho vlastností. Značení ekologicky šetrných výrobků v EU a ČR je patrné z obr. 12.,

- *uplatňování principů čistší produkce* – čistší produkce je chápána jako nepřetržitá aplikace integrální preventivní strategie na procesy, výrobky a služby s cílem zvýšit celkovou účinnost a snížit riziko pro člověka a životní prostředí,
- *zavádění EMS do podnikové praxe* – podrobněji rozebírám v následujícím textu,
- *zavírání dobrovolných dohod mezi státní administrativou s různými výrobními sdruženími*, ústících v závazky organizací používat šetrnější technologie a postupy z hlediska dopadů na životní prostředí. [22, s. 23, 24]



Obr. 12. Značení ekologicky šetrných výrobků v EU a ČR [11, s. 151]

1.4.4 Přínosy zavedení EMS v praxi

Uplatnění EMS má vést ke zlepšení environmentální funkce. Specifikace je založena na pojetí, že podnik bude pravidelně přezkoumávat a vyhodnocovat svůj environmentální systém řízení tak, aby zjistil možnosti zlepšení a jejich uplatnění.

Zlepšení v EMS mají podniku postupně umožnit:

1. vytvořit si vlastní environmentální politiku,
2. identifikovat environmentální hlediska z minulé, současné nebo plánované činnosti podniku, jeho výrobků či služeb a určit, které z nich mohou mít významné vlivy,
3. identifikovat požadavky příslušných zákonů a nařízení,
4. stanovit priority a vhodné environmentální cíle a cílové hodnoty,
5. vytvořit strukturu a program pro uskutečnění politiky k dosažení cílů,
6. usnadnit plánování, řízení, sledování, nápravná opatření, provádění prověrek a přezkoumání činností tak, aby byl zajištěn soulad jak s danou environmentální politikou, tak přiměřenost EMS,
7. způsobilost podle měnících se okolností. [14, s. 202]

Přínosy EMS:

- získání obchodně využitelné vizitky,
- zamezení ukládání pokut za nedodržování environmentální legislativy,
- konkurenční výhoda,
- redukce provozních nákladů, úsporu energií, surovin a dalších zdrojů,
- snížení rizika environmentálních havárií, za něž podnik nese odpovědnost,
- zvýšení podnikatelského důvěryhodnosti pro investory, peněžní ústavy, pojišťovny a veřejnou správu,
- rozšíření možností v exportní oblasti (obzvláště EU),
- posílení vztahů s veřejností,
- zavedení systémového pořádku (zejména v provozu, dokumentaci, organizační struktuře a v environmentálních odpovědnostech),
- dosažení úplného souladu s právními požadavky,
- zlepšení vztahů s veřejností a veřejnou správou. [26]

Ochrana životního prostředí ve firmě nemůže být záležitostí jedince (ekologa), ale musí být promítnuty do činnosti všech pracovníků organizace. Systémy EMS byly prioritně určeny především na podnikatelské subjekty, zejména pak na průmyslové podniky, popř. i zemědělské, dopravní organizace. Přístupy EMS jsou však natolik universální, že mohou být aplikovány i v nevýrobní sféře – např. ve zdravotnictví, školství nebo i v kulturních a sportovních organizacích. [21, s. 12]

Poznatky ze zahraničí ukazují, že zavedení EMS může být vyžadováno státními orgány ve firmách působících v ekologicky rizikových oblastech (v národních parcích, chráněných krajinných oblastech apod.). Zavedením systému EMS firma jasně demonstruje partnerům i okolí svůj vztah k životnímu prostředí. [25]

1.5 Systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (HSMS)

1.5.1 Základní pojmy

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) - jsou to podmínky a činitele, které ovlivňují zdraví zaměstnanců, dočasných pracovníků, zaměstnanců dodavatele, návštěvníků a všech dalších osob na pracovišti.

Nebezpečí – zdroj nebo situace s možností způsobit škodu, jako je zranění osob nebo poškození zdraví, škody na majetku, pracovním prostředím nebo jejich kombinace.

Riziko – kombinace pravděpodobnosti a následku specifikované nebezpečné události.

Přípustné riziko – riziko, které bylo sníženo na úroveň, která může být pro organizaci snesitelná s ohledem na její právní závazky a její vlastní politiku BOZP.

Bezpečnost – se chápe jako neexistence nepřijatelných rizik nebo poškození zdraví.

[22, s. 13]

HSMS - je součástí systému managementu společnosti, jejímž cílem je hodnotit, eliminovat a minimalizovat rizika pro pracovníky společnosti a další zainteresované strany (jak je vidět na obr. 5 v kapitole 1.2.1). HSMS sdílí zásady s EMS a QMS podporuje zavádění ISM ve společnosti.

1.5.2 Formy zavádění systému

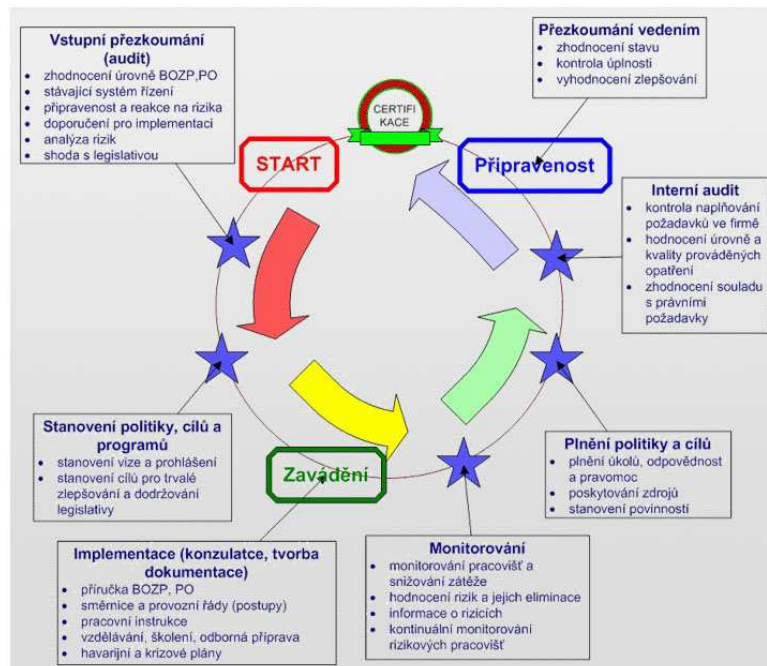
Firmy v ČR mají v podstatě dva zdroje požadavků určujících podobu zavedeného manažerského systému zaměřeného na BOZP. Jsou jimi:

1. BSI-OHSAS 18 001:1999 – nástroj specifikující požadavky na manažerský systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Vlastnosti OHSAS 18 001:

- je strukturou blízký ISO 14 001 a ISO 9 001,
- poskytuje návod pro vytvoření, udržování a požadavky pro prokazování shody manažerského systému BOZP,
- při zavádění a udržování systému BOZP se vždy musí zohlednit povaha činností a bezpečnostní rizika,

- předmětem zájmu je bezpečnost a ochrana zdraví při práci, nikoliv bezpečnost výrobků a služeb,
- většina certifikačních společností nabízí jeho certifikaci buď samostatně, nebo v integraci s QMS a EMS. [22, s. 70, 71]



Obr. 13. Metodika vybudování systému managementu ochrany bezpečnosti a zdraví při práci - ČSN OHSAS 18001:2008 [31]

2. Program „bezpečný podnik“ - tento program, vyhlášený ministerstvem práce a sociálních věcí, má za cíl zvýšit v organizacích úroveň BOZP včetně ochrany životního prostředí, vytvořit podmínky pro zavedení efektivního systému řízení a napomoci tak organizacím snáze splnit ustanovení české legislativy, vycházející z požadavků směrnic EU. Program je určen pro velké a středně velké organizace, které provádějí rizikové práce nežli je tomu u malých organizací. Svými požadavky je kompatibilní s požadavky standardů ISO 9001 a ISO 14001, což umožňuje vytvoření ISM ve společnosti. [19]



Obr. 14. Logo programu Bezpečný podnik [34]

1.5.3 Přínosy HSMS

- snižování rizika vzniku nežádoucích událostí (pracovní úrazy, havárie),
- minimalizace nákladů spojených s nehodami na pracovišti,
- prokázání závazku k zajišťování a zlepšování HSMS přijatého na všech úrovních a všemi funkcemi ve společnosti, zejména vrcholovým vedením. [32]

V příloze I je v tabulce znázorněno porovnání norem ISO 9000, ISO 14 000 a OHSAS 18 001 výše uvedených systémů, podle nichž je vytvořen ISM . [20, s. 30, 31]

1.6 Systém bezpečnosti potravin (ISO 22000)

Protože píše diplomovou práci v organizaci, která se zabývá výrobou potravinových produktů, trochu blíže se pokusím objasnit právě systém pro bezpečnost potravin ISO 22000. Součástí systému ISO 22000 je HACCP (riziková analýza a řízení kritických bodů).

ISO 22000 představuje přístup, jehož smyslem je zajištění zdravotní nezávadnosti potravin, kdy předmětem zájmu jsou především technologické úseky, zejména při výrobě potravin, ve kterých hrozí největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti. Zavedený systém kritických bodů může výrobce nechat certifikovat. [22]

1.6.1 Základní činnosti systému ISO 22000

Organizace musí definovat své cíle ve vztahu k výrobě zdravotně nezávadných výrobků a musí do systému ISO 22000 zahrnout všechny *výrobky (skupiny výrobků), výrobní procesy a výrobní lokality*. [19, s. 86, 87]

Při zavádění systému se musí zapojit pracovníci z různých oborů v rámci celé společnosti. To zaručuje, že každý z pracovníků má stejný hlavní cíl – vyrábět bezpečné potraviny.

1.6.2 Přínosy systému ISO 22000

Je to uznávaný, osvědčený a efektivní systém, který, pokud je správně aplikován, budí v zákaznících důvěru v bezpečnost procesu organizace a ta předvádí zákazníkům, že je profesionální společností, která bere své odpovědnosti vážně. Prokazatelně podporuje společnost v rámci potravinové bezpečnosti a hygienických potravinových předpisů. V mnoha zemích je tento systém skutečně legislativním požadavkem. [12, s. 2, 3]

2 KLÍČOVÉ POJMY PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V analytické a projektové části se zabývám zjednodušením a zefektivněním systému řízení neshod, který je součástí ISM a je společný pro všechny části ISM ve společnosti Kraft Foods, kde zpracovávám diplomovou práci. Jako nástroj pro zjednodušení systému řízení neshod využiji doporučení a zjištění z dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci společnosti Kraft Foods a provedu interní audit na systém řízení neshodného materiálu. V následujícím textu uvádím základní pojmy pro zpracování praktické části.

2.1 Základní pojmy

Požadavek - je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obvykle se předpokládají, nebo které jsou závazné.

Neshoda - je odchylka od specifikovaného požadavku, nesplnění specifikovaného požadavku.

Neshodný produkt – materiál, polotovar, díl, montážní sestava, hotový výrobek, které neodpovídají specifikaci (stanoveným požadavkům). Nelze je použít k původnímu účelu (nejsou plně schopny plnit funkci, pro kterou jsou určeny).

Nápravné opatření – jeho smyslem je v případě zjištěné neshody vyšetřit příčinu a učinit takové kroky, aby neshoda byla odstraněna. Příkladem nápravného opatření může být seřízení stroje, dochází-li ke zhoršování příslušného parametru výroby.

Preventivní opatření - se vztahují k neshodám, které ještě nenastaly, ale jsou předvídané. Příkladem preventivního opatření je např. seznámení projektantů s navrženým technickým řešením, které mělo za následek závadu, aby se tohoto postupu do budoucna vyvarovali.
[2, 13, 8]

2.2 Interní audit

Podstata interního auditu je dána následující definicí, kterou přijali samotní interní auditoři na podzim roku 1999. „*Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace*“.

Funkci interního auditu si organizace může zabezpečit z vnějších zdrojů, tzv. outsourcingem. [4, s. 5]

Moderní *interní audit* představuje vnitropodnikovou poradenskou činnost, která slouží potřebám organizace, vytváření přidané hodnoty a zvyšování celkové efektivity. Interní audit poskytuje ujištění, že rizika, kterým je organizace vystavena, jsou známa a jsou pod kontrolou. Zárukou objektivit práce interního auditu je jeho nezávislost na auditovaných činnostech a používání Standardů pro profesionální praxi interního auditu. [3, s. 17]

Zaměření interního auditu

Interní audit provádějí zaměstnanci organizace, kteří jsou k tomu vyškoleni. Další podmínkou je, že musí být nezávislí na činnostech, které prověřují.

Interní audit se zaměřuje na:

- správnost dokumentace,
- spolehlivost a úplnost informací,
- shodu s postupy a jejich přiměřenost,
- efektivnost využívání zdrojů,
- dosahování výsledků s ohledem na cíle,
- odhalování případných nedostatků a podvodů. [23, s. 105, 106]

2.3 Zhodnocení teoretické části

Každá z oblastí, která je součástí integrovaného systému managementu (např. QMS, EMS, HSMS) má svá vlastní specifika. Tato specifika se projevují už v definicích základních pojmů. Např. EMS hovoří o environmentálním aspektu, kdežto HSMS hovoří o riziku nebo nebezpečí. Přesto značná část požadavků vyplývajících z ISO norem pro jednotlivé systémy je společná. Proto je výhodné tyto systémy spojit do integrovaného systému managementu a najít společnou množinu všech těchto požadavků.

Diplomovou práci jsem zpracovala ve společnosti Kraft Foods, kde součástí systému managementu jsou systémy ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 a ISO 22000. ISM je v Kraft Foods vidět např. na společné politice, společných cílech, jednotném systému pro řízení neshodného materiálu, systému interních auditů a mnoha dalších.

Z teoretických poznatků ISM ve společnosti Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí vyplývá, že organizace, která má vytvořený integrovaný systém managementu může efektivněji řídit své procesy. Protože součástí ISM by mělo být i neustálé zlepšování je nutné celý integrovaný systém managementu neustále zefektivňovat a vylepšovat potřebám organizace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 KRITICKÁ ANALÝZA INTEGROVANÉHO SYSTÉMU MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI KRAFT FOODS CR, S.R.O., PROVOZOVNA VALAŠSKÉM MEZIRÍČÍ.

Cílem kapitoly kritické analýzy ISM ve společnosti Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí je nejen představení společnosti, její historie, ale především zhodnocení dosavadního stavu ISM společnosti a konkrétně provedení analýzy současného stavu systému řízení neshodného materiálu ve společnosti formou dotazníkového šetření. Výstupem analýzy bude pak uvedení zjištěných předností a nedostatků současného systému, důležitých pro následné zpracování projektu.

3.1 Představení společnosti

Svou diplomovou práci jsem zpracovala ve společnosti Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí, jejíž historie je bohatá a zajímavá. Kraft Foods je druhá největší potravinářská společnost na světě a největší potravinářská společnost v USA a v Kanadě.

3.1.1 Historie společnosti

Arnošt Dadák pocházel z místní měšťanské rodiny a již v sedmnácti letech se rozhodl pro dráhu obchodníka. Počátkem 20. století založil ve svém rodném městě Valašském Meziříčí firmu „*Arnošt Dadák, dovoz a zpracování koloniálního zboží*“. Zpočátku kávu sám ručně pražil a rozvážel na kole do prodejen. Díky své chuti a vůni Dadákova káva prorazila ve tvrdém světě obchodu. Brzy postavil pražírnu, která patřila k nejvýznamnějším v Evropě.



Obr. 15. Dadákovi zaměstnanci ze 30. let

V letech 1923-30 Dadák svůj podnik výrazně rozšířil o dvě provozní budovy se skladišti a pražírna, která vyprodukovala až 2 000 kg kávy denně. Provoz byl následně rozdělen do tří samostatných částí, na dovoz a *velkopražírnu kávy*, dovoz *čaje, mandlí, rozinek a lískových jader* a dovoz *koření*. Kávu prodával pod značkou ARDA, čaj a koření měly společnou značku INDA. Firma měla vedle Valašského Meziříčí zastoupení také v Ostravě i ve Zlíně a sklady v Brně, Moravské Ostravě, Přerově, Bohumíně a také v Hamburku. Dadák po celou dobu svého podnikání dbal na to, aby jeho závod obstál ve srovnání se zahraniční konkurencí. Dadák si založil *vlastní kávové plantáže*, které dal vysázet ve firemních sklenících. Plantáže se brzy staly velkou atrakcí celého Valašska a kávovníky na nich pěstované symbolem úspěchu a prestiže firmy. Arnošt Dadák byl velkým vlastencem, nástup Hitlera k moci proto nesl velmi těžce. Velké cti se Dadákovi dostalo v roce 1936, když jeho kávu při návštěvě nedalekých Luhačovic ochutnal i prezident republiky Edvard Beneš. Pouhé tři roky po tomto triumfu však přišel nečekaný zlom. V roce 1939 Arnoštu Dadákovi vypovědělo srdce a zemřel.



Obr. 16. Portrét Arnošta Dadáka (1887 – 1939)

Podnik poté spravoval jeho syn Arnošt Dadák mladší, do doby, než byla firma znárodněna. Dadákovi potomci získali podnik zpět v restitučním řízení v roce 1993. Z důvodu tvrdé konkurence Tchiba a Douwe Egberts došlo ke spojení a následnému odprodání firmy Dadák společnosti Jacobs Suchard. Současným vlastníkem je společnost Kraft Foods.

Mezníky vývoje Kraft Foods v České republice

- 1896** Založeno Figaro
- 1905** Arnošt Dadák zakládá pražírnu kávy ve Valašském Meziříčí
- 1948** Dadákova továrna je znárodněna
- 1993** Továrna navracena do rukou rodiny Dadáků
- 1992** Je zřízena pražská kancelář Kraft Jacobs Suchard (KJS), KJS získává Figaro
- 1993** KJS získává pražírnu a balírnu kávy ve Valašském Meziříčí a zakládá Jacobs Suchard Dadák, a. s.
- 1995** Továrna na kávu Jacobs Suchard Dadák, a. s. ve Valašském Meziříčí se spojuje s pražskou kancelář KJS, s.r. o. a vytváří jeden právní subjekt
- 2000** KJS následuje ostatní evropské země a mění svůj název na KF CR, s.r.o.
- 2002** Vybudování nové výroby – kávové speciality
- 2003** Altria Group – mateřská firma KFI – KF CR
- 2004** Vybudování nové výroby – káva PODS

3.1.2 Kraft Foods Česká republika

KF CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí je součástí KF CR, s.r.o. se sídlem v Praze. Tato organizace je členem skupiny společnosti KF uznávané ve výrobě a prodeji potravinářských výrobků.



Obr. 17. Provozovna Kraft Foods ve Valašském Meziříčí

Provozovna ve Valašském Meziříčí je zaměřena na pražení, mletí, balení kávy a míchání, balení kávových směsí a rozpustné kávy. V Praze sídlí tzv. obchodní jednotka (Business

Unit), která má na starosti obchodní záležitosti, marketing, logistiku hotových výrobků, prodej a finance, včetně distribuce zboží z externího centrálního skladu.

Meziříčská továrna patří mezi nejvyspělejší a nejmodernější potravinářské továrny v Evropě. Provozovna je certifikována normami ISO 9001 pro oblast kvality, ISO 14001 pro oblast životního prostředí, OHSAS 18001 pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a ISO 22000 pro oblast bezpečnosti potravin.



Obr. 18. Logo firmy

Provozovna ve Valašském Meziříčí rozšířila portfolio výrobků a od tradiční mleté a pražené kávy po míchání a balení kávových směsí a rozpustné kávy. Kávové směsi začala vyrábět v roce 2002. Naopak původní balení koření a čaje bylo zrušeno.

Sortiment výrobků uspokojí nejširší okruh spotřebitelů. KF CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí dodává své výrobky do více než 20 zemí pod značkami **Dadák** (káva - Rocca, Standardní směs), **Jacobs** (káva – Krönung, Krönung mild, Aroma, Sympatie; kávové speciality – Cappuccino Originál, Vanilla, Chocolate, Irish Cream, Caffè Latte, 3 v 1, 2 v 1), **Maxwell House**, **Carte Nore**, **Gevalia** a **Kenco**. Továrna vyrábí kávu a kávové speciality pro velkou část Evropy. Mezi hlavní odběratelské země patří – **Česko, Slovensko, Německo, Francie, Rakousko, Maďarsko, Rumunsko, Bulharsko, Ukrajina Anglie, Turecko a země Perského zálivu.**



Obr. 19. Výrobky Cappuccina Jacobs vyráběné v továrně ve Valašském Meziříčí

Kvalita výrobků je zaručena nákupem kvalitních surovin od vybraných dodavatelů a používáním osvědčených receptur a navíc je podpořena i používáním vhodných obalů, splňujících požadavky zákazníka na ochranu zboží po celou dobu jeho životnosti. Provozovna je umístěna na pokraji obytné zóny a její technologie splňuje veškeré přísné požadavky na ochranu životního prostředí. Technologie balení výrobků je postavena na bázi ekologické nezávadnosti.



Obr. 20. Výrobky kávy Dadák vyráběné v továrně ve Valašském Meziříčí

Úspěch společnosti záleží na pokračujícím zesílení výhradních značek - *Jacobs, Dadák, Milka, Figaro, Siesta, Toblerone, Tang, Forte*. Ve Slovenské republice se vyrábí čokoláda Milka, Figaro. Oplatky Siesta se produkují v Polsku a rozpustný nápoj Tang v Brazílii.

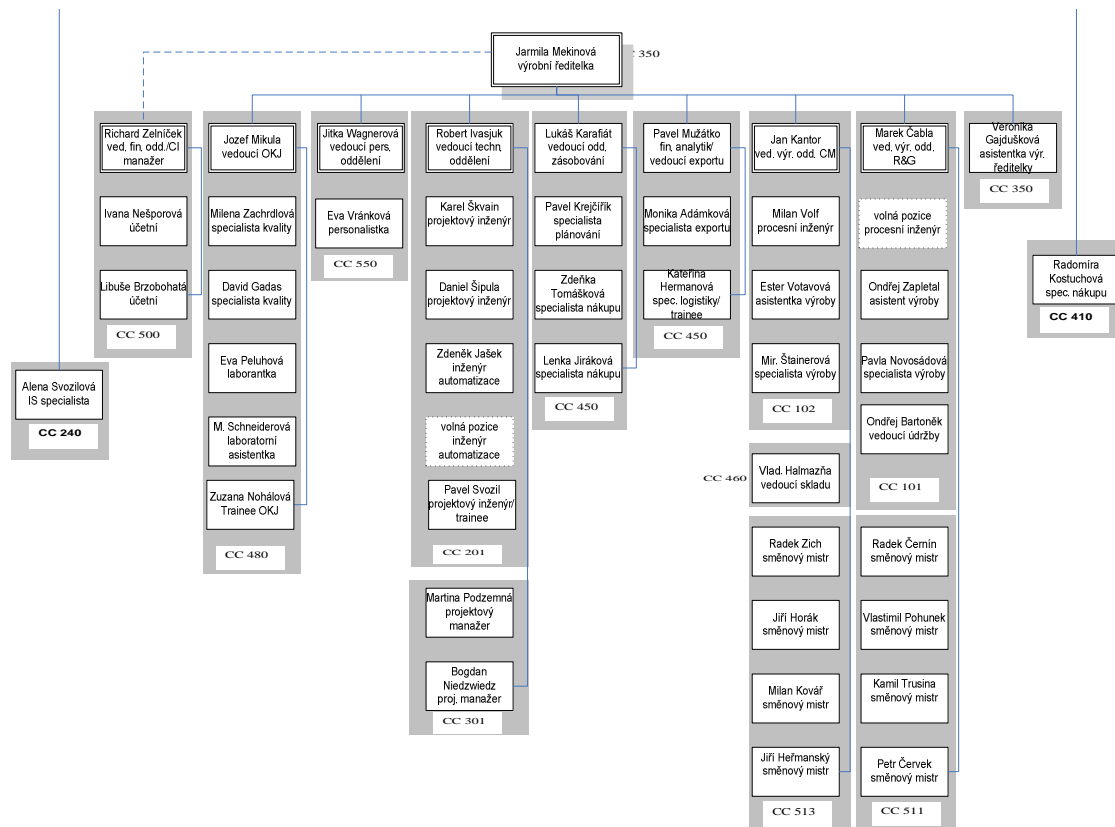
Na následujícím obrázku lze vidět celosvětové značky vyráběné společností Kraft Foods.



Obr. 21. Celosvětové značky výrobků vyráběné společností Kraft Foods

3.1.3 Organizační členění organizace

V čele společnosti KF CR, s.r.o. stojí výrobní ředitel a management. Jednotlivými členy managementu jsou vedoucí finančního oddělení, vedoucí oddělení kvality a jakosti, vedoucí personálního oddělení, vedoucí oddělení technického rozvoje, vedoucí oddělení výrobní logistiky, vedoucí výrobního oddělení – sekce kávové speciality, vedoucí výrobního oddělení – sekce pražená káva.



Obr. 22. Organizační struktura společnosti

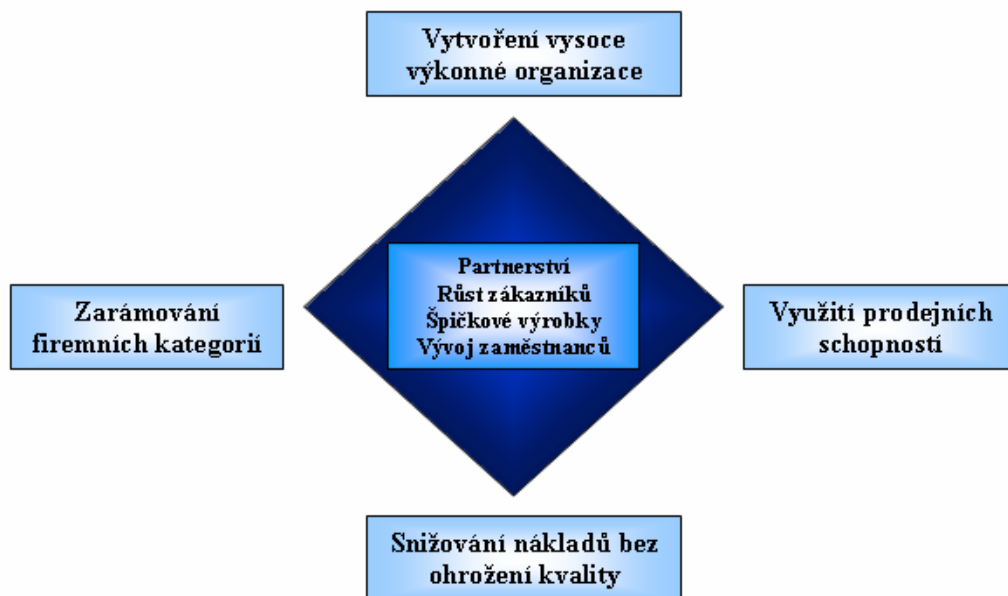
3.1.4 Strategie společnosti

Strategie společnosti Kraft Foods je rozdělena na čtyři oblasti.

Čtyři strategie společnosti Kraft Foods:

- **vytvoření vysoce výkonné organizace** - nastolení prorůstového myšlení s výraznou zaujatostí pro otevřenost, odvahu a akci; manažerský tým jde příkladem a podporuje otevřenou a poctivou diskusi,
- **zarámování firemních kategorií** - aby bylo firemní portfolio více relevantní a rychlejší pro spotřebitele,

- *využít prodejních schopností* – KF má jednu z největších a nejmocnějších prodejních sil v potravinářském průmyslu; jde o budování firemního měřítka, vytváření více příležitostí k prezentaci výrobků, a zajistit tak spotřebitelům, že jsou výrobky vždy na skladě,
- *snižovat náklady, aniž by byla ohrožena kvalita* - nalézt lepší rovnováhu, ačkoliv společnost investuje více do růstu; vždy dávat pozor na udržení nákladů, ale ne na úkor kvality; zhodnotit, co dělá společnost nejlépe a kde by mohl být doporučen outsourcing některých činností, to umožňuje efektivnější spolupráci s dodavateli, zákazníky a spotřebiteli.



Obr. 23. Struktura strategie diamantového růstu [vlastní zpracování]

3.1.5 Integrovaný systém managementu ve firmě Kraft Foods CR, s.r.o., provozna Valašské Meziříčí

V ISM společnosti KF jsou popsány zodpovědnosti za jednotlivé procesy a oblasti systému řízení a způsob, jakým jsou naplňovány požadavky jednotlivých norem.

ISM zahrnuje výrobní závod se všemi organizačními odděleními, tj. finančním oddělením, oddělením kvality a jakosti, personálním oddělením, oddělením technického rozvoje oddělením výrobní logistiky, výrobním oddělením (sekce kávové speciality a sekce pražená káva) a z ostatních útvarů organizačních jednotek skupiny KF i útvar přímého nákupu CZ/SK a útvar nákupu nepřímého materiálu CZ/SK.

Z hlediska výrobků ISM zahrnuje praženou kávu mletou, odkofeinovanou praženou a mletou kávu, rozpustnou kávu a kávové speciality.

Všeobecné požadavky pro řízení ISM

KF Česká republika s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí má vytvořený, zdokumentovaný a zavedený ISM (jak popisuje obrázek č. 22) a své procesy řídí a trvale je zlepšuje v souladu s požadavky norem:

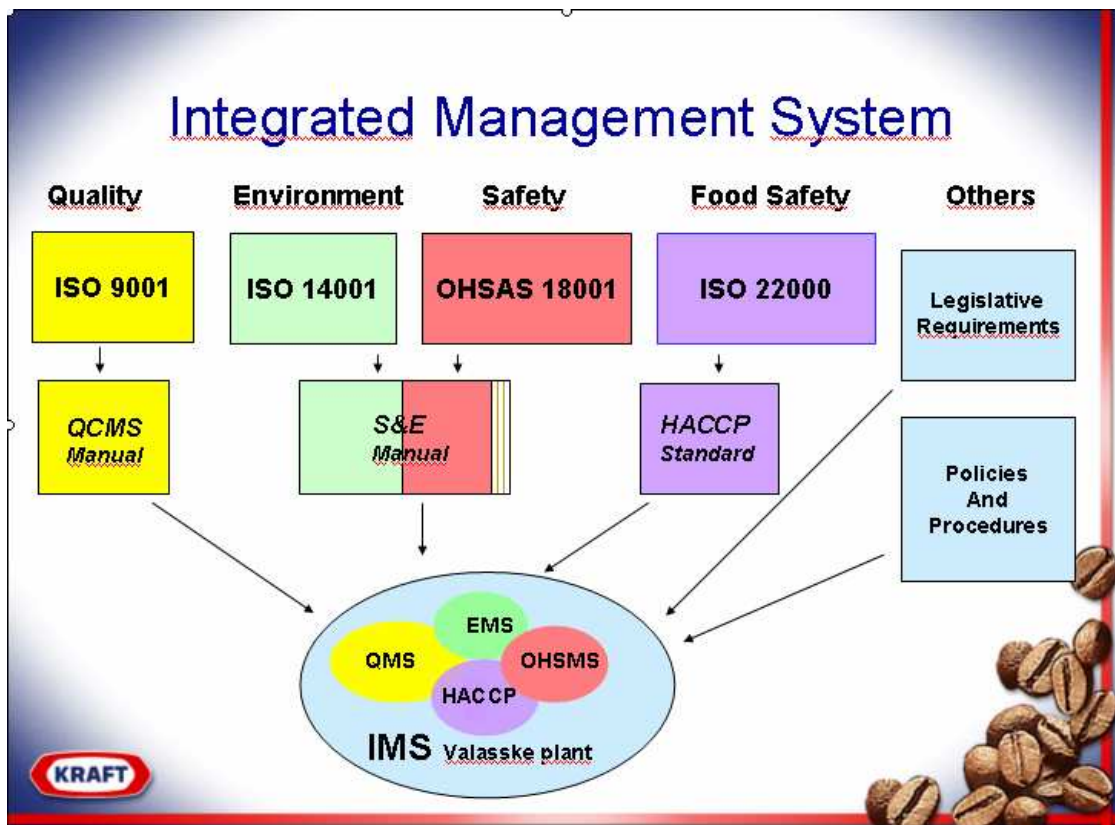
- *ČSN EN ISO 9001* - požadavky v oblasti managementu jakosti,
- *ČSN EN ISO 14001* - požadavky v oblasti environmentálního managementu,
- *OHSAS 18001* - požadavky v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.
- *ISO 22000* - požadavky v oblasti bezpečnosti potravin.

Certifikace ISO 22000 se stala zatím poslední částí ISM. Pro jednotlivé oblasti ISM (kvalita, životní prostředí, bezpečnost, bezpečnost potravin) existují pro všechny závody KF jednotné, globální požadavky, které jsou definovány v:

- *QCMS manuálu* (pro oblast kvality),
- *S&E manuálu* (pro oblast životního prostředí a bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci),
- *Global HACCP Standardu* (pro oblast bezpečnosti potravin).

Kromě výše zmíněných požadavků musí být každý závod společnosti KF v souladu s právními a jinými požadavky (tzv. **Legislative Requirements**) pro danou zemi případně oblast (např. legislativa Evropské unie). Tyto legislativní požadavky vznikají mimo organizaci.

Politics and Procedures (politiky a procedury) jsou globální politiky a závazky aplikované v závodech KF po celém světě. KF CR je společensky odpovědná organizace ke svým zaměstnancům, zákazníkům a ke svému okolí.



Obr. 24. Požadovaný stav ISM

Organizace Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí identifikovala procesy potřebné pro ISM. Procesy jsou monitorovány, měřeny a analyzovány. Identifikované procesy jsou rozděleny do pěti skupin:

- *hlavní* procesy jsou označeny písmenem A,
- *řídící* procesy jsou označeny písmenem B,
- *podpůrné* procesy jsou označeny písmenem C,
- *environmentální* procesy jsou označeny písmenem E,
- *bezpečnostní* procesy jsou označeny písmenem S.

3.2 Analýza současného stavu systému řízení neshodného materiálu ve společnosti Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí

Pro zjednodušení ISM byla po konzultaci se zástupci společnosti Kraft Foods vybrána oblast řízení neshodného materiálu, která je společná pro všechny ISM. V textu níže popisují stávající stav a požadavky na systém řízení neshod. Protože s neshodami pracuje každý zaměstnanec Kraft Foods, zpracovala jsem dotazníkové šetření pro získání informací k zavedenému systému řízení neshod.

3.2.1 Systém řízení neshodného materiálu ve společnosti Kraft Foods, CR s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí

Systém řízení neshodného materiálu v Kraft Foods je veden v elektronické podobě přes software Tree info (software pro management dokumentů). Změna papírové formy na formu elektronickou byla součástí optimalizace ISM na konci roku 2007, kdy probíhalo testování elektronického systému a systém řízení neshodného materiálu tak probíhal jak v oficiální papírové, tak v elektronické testovací formě. Elektronická forma řízení neshodného materiálu tak v praxi funguje přibližně rok a 3 měsíce. Pokud bychom postupovali podle cyklu PDCA (Plan, Do, Check, Act) má systém řízení neshodného materiálu za sebou první dva jmenované cykly a další optimalizace systému řízení neshod je nasnadě.

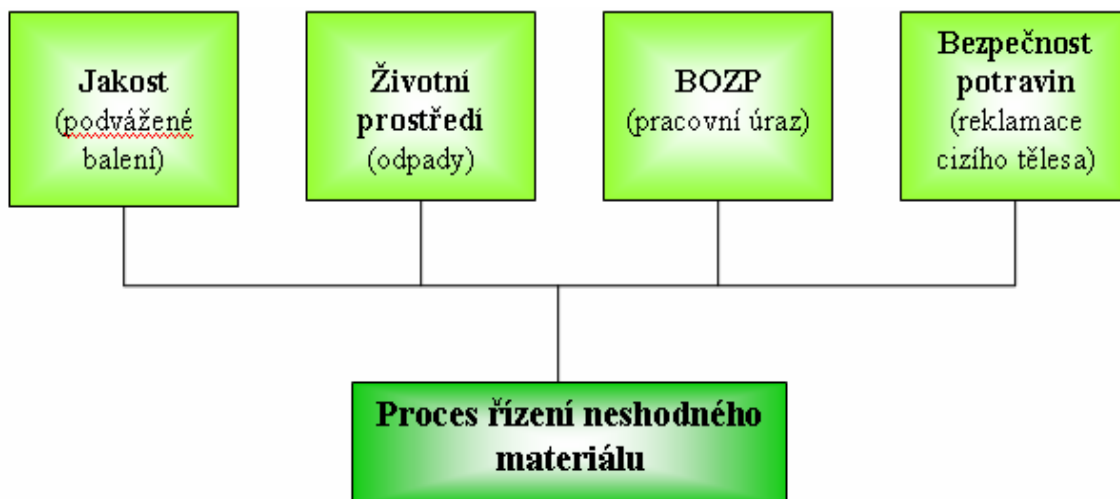
Hlavní výhody elektronické formy oproti papírové formě spočívají hlavně ve *snadném vyhodnocování počtu neshod, evidenci, sdílení informací a snížení byrokracie* (dnes posílání neshod mailem, dříve kopírování a roznášení po odděleních). Papírový formulář je pro srovnání možné vidět v příloze III. Jednotlivé části (A, B, C, D, E, F) v záznamu neshodného materiálu zůstaly v elektronické formě zachovány tak, jak byly.

3.2.2 Proces řízení neshodného materiálu

Integrovaný systém managementu ve společnosti Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí se skládá ze čtyř systémů (QMS, EMS, HSMS a ISO 22000). Typickým příkladem ISM je *proces řízení neshodného materiálu*, který je společný pro všechny čtyři výše uvedené oblasti ISM.

Cílem procesu řízení neshodného materiálu je zajistit, aby materiál, který není ve shodě se specifikovanými požadavky, nebyl užíván nebo expedován. Neshodný materiál se liší

od specifikace, normy, požadovaných vlastností. Konkrétní příklady neshod uvedených systémů znázorňují v obrázku 25. Např. v případě, že by se neshoda vyskytla u kvality výrobku (podvážené balení), nastává situace procesu řízení neshodného materiálu.



Obr. 25. Proces řízení neshodného materiálu [vlastní zpracování]

3.2.3 Postup při zjištění a vypořádání neshody

Důležité je, že proces řízení neshodného materiálu se týká všech zaměstnanců společnosti. Nyní popisují postup při zjištění a vypořádání neshody. V příloze IV. uvádím také pro představu konkrétní příklad neshody poškozeného obalu u suroviny v současném elektronickém Záznamu o nález a vypořádání neshody.

Při zjištění neshody musí každý zaměstnanec vyplnit *elektronický* formulář - **Záznam o nález a vypořádání neshody**. Tyto formuláře jsou vystavovány pro jednotlivá místa vzniku neshod (např. balárna, pražírna, balárna kávových specialit, mixér, laboratoř) a jsou umístěny v systému **Tree Info** – větev Neshody.

Neshodu musí zaměstnanec oznámit svému nadřízenému. Záznam o nález a vypořádání neshody se skládá z šesti částí („A“, „B“, „C“, „D“, „E“, „F“). Uvedené části záznamu blíže popisují v následujícím textu. Výhodou je, že existuje pouze jeden formulář pro všechny čtyři ISM, které má společnost zavedeny. Každý formulář je označen automaticky evidenčním číslem.

Část záznamu „A“ – Popis

V odstavci záznamu „A“ zaměstnanec vybere, o jaký *typ neshody* se jedná. Jde o tyto typy neshody:

- *neshoda* – neplnění stanovených požadavků, odchylka od požadovaného stavu,
- *skoronehoda* – se týká pouze bezpečnosti a jedná se o jakoukoliv neplánovanou událost, která vlivem šťastných náhod nezpůsobí úraz, onemocnění, škodu či jinou újmu,
- *zjištění* – jsou obvykle izolované nebo nahodilé neshody, které však signalizují potenciální problémy závažnějšího rázu,
- *reklamace* – reklamace hotových výrobků; stížnost spotřebitelů na hotové výrobky,
- *obalové materiály* - se týkají balírny a jsou to jakékoliv potíže s fóliemi, boxíky, kartony, filtračním papírem (např. nesprávný název, barva, typ písma, nesprávné označení datumu spotřeby na obalu).

Do elektronického formuláře zaměstnanec vyplní *místo vzniku neshody* (např. balírna, pražírna, balírna kávových specialit, mixér, laboratoř), *směnu*, na které se neshoda udála a konkrétní *nález* (kolik a čeho) a vybere ze seznamu *jméno* a *datum*.

Údaje jako číslo zakázky, číslo MFG, množství (kg, ks) specifikují bližší informace k materiálu. Pokud mistři nebo operátoři vypisují neshody za někoho jiného, dopíší jejich jméno do políčka *poznámka*. Políčko *přiložený vzorek* slouží pro obalové materiály. Musí se vyplnit všechna políčka orámovaná červeně (typ neshody, místo vzniku, směna, nález, jméno a datum zápisu nálezu), jinak není možné kartu zařadit do systému neshod. Jelikož je neshoda zařazená přímo u specialisty oddělení kontroly a jakosti (OKJ), zaměstnanec (např. mistr) odešle pouze zástupce Outlookem.

Část záznamu „B“ – Vypořádání

V odstavci „B1“ zaměstnanec vyplní *návrh* vypořádání neshody (tzn. co se má udělat s nálezem) a umístí neshodu do větve specialisty OKJ dle výrobní sekce (káva, kávové směsi). V záznamu jsou uvedeny tři možnosti návrhu vypořádání. Specialista OKJ navrhne *odpovědnou osobu* a *termín realizace* odstranění neshody. V odstavci „B2“ se vybere, zda,

došlo ke schválení vypořádání, dále, zda se jedná o *neshodný hotový výrobek, náklady na neshodu, jméno řešitele*, kdo vypořádání schválil a datum schválení. Vypořádání schvaluje vedoucí OKJ.

Část záznamu „C“ – Hlášení o vypořádání

Osoba, která je uvedena v části „B“, že provede vypořádání, vyplní *způsoby vypořádání neshody* (uvolnění, uvolnění s odchylkou, přepracování, zamítnutí, jiný způsob – ten se zapíše do poznámky k vypořádání), *množství neshodného hotového výrobku* (v kg), *náklady na neshodu* (v Kč) vypočítají zaměstnanci finančního oddělení. Uvede se *jméno řešitele a datum vypořádání*.

Část záznamu „D“ – Nápravná a preventivní opatření

Nápravná opatření jsou opatření podniknutá s cílem odstranit příčiny existující neshody, vady nebo jiné nežádoucí situace, aby se zabránilo jejich opakovanému výskytu.

Preventivní opatření jsou opatření podniknutá s cílem odstranit příčiny možné neshody, vady nebo jiné nežádoucí situace, aby se zabránilo jejich možnému výskytu.

V části „D1“ řešitel preventivního opatření, do jehož působnosti vznik neshody patří, znamená *příčinu*, proč k neshodě došlo. V části „D2“ vyplní *návrhy opatření*, tzn., aby se situace více neopakovala. Opět vyplní *jméno řešitele, datum návrhu, jméno proveditele opatření a požadovaný termín*. Vedoucí OKJ schvaluje všechny návrhy opatření a v případě nesouhlasu s nimi je změní.

Část záznamu „E“ – Hlášení o provedení opatření

V této části řešitel zaznamená *komentář*, zda došlo k provedení opatření. Vyplní své *jméno a datum provedení*.

Část záznamu „F“ – Přezkoušení účinnosti

Vedoucí OKJ rozhodne o termínu a osobě zodpovědné za provedení *přezkoušení účinnosti*. Je třeba přezkoumat provedená nápravná či preventivní opatření, aby byla zajištěna jejich efektivnost a *účinnost/plán* – část „F1“, tzn., aby se neshoda více neopakovala. Výsledky tohoto přezkoušení jsou zaznamenány do části „F2“ – *realizace*. Takto vyplněný formulář je předán vedoucímu OKJ, který rozhodne o tom, zda je nápravné či preventivní opatření uzavřeno, nebo zda je potřeba dalšího opatření.

3.2.4 Forma analýzy

Pro zjištění stávajícího ISM – spokojenost se systémem řízení neshod, byl použit primární kvalitativní a kvantitativní sběr údajů a to formou dotazování. Dotazník je uveden v příloze V. této práce. Anonymní dotazník jsem předložila zaměstnancům výroby a administrativy.

3.2.5 Dotazník a výsledky šetření

Otázky v dotazníku jsem položila formou otevřených i uzavřených otázek, aby bylo pro respondenty jednoduché vyplnit správné informace.

Písemnou formou jsem rozdala 29 dotazníků, které byly určeny pro zaměstnance výroby a administrativy. Systém řízení neshodného materiálu se týká všech zaměstnanců společnosti. Jednalo se o tyto pracovní pozice (pracovní oddělení):

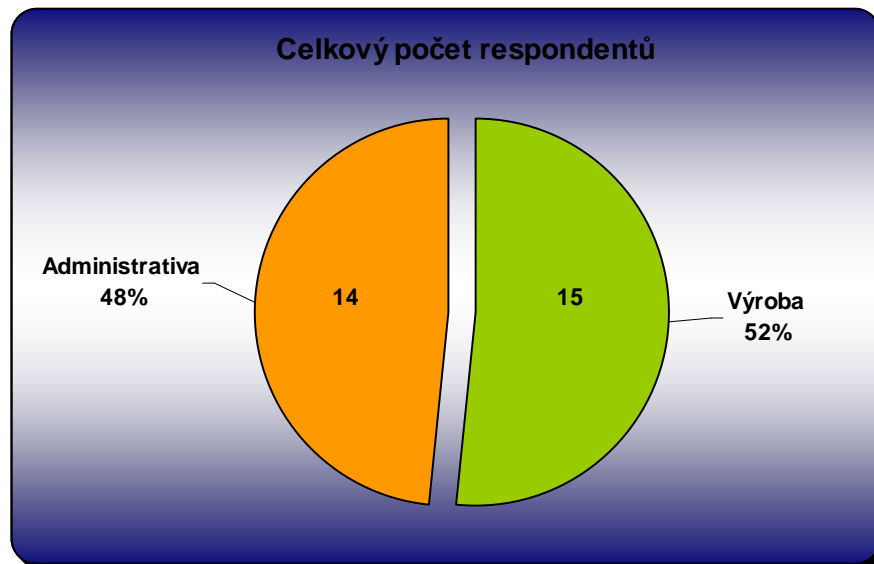
- **Výroba** (směnoví mistři kávy a kávových specialit, operátoři pražírny a mixéru, skladníci, seřizovači),
- **Administrativa** (vedoucí oddělení kontroly jakosti, specialisté kvality, specialista výroby, projektoví a procesní inženýři, projektoví manažeři, vedoucí údržby, vedoucí skladu, vedoucí výrobního oddělení).

Všechny dotazníky byly zodpovězeny. S pracovníky bylo nutné vést také tzv. strukturovaný řízený rozhovor z důvodu podrobnějšího získání jejich názorů o současném stavu systému řízení neshodného materiálu.

Tab. 1. Dotazování respondentů. [vlastní zpracování]

	Muži	Ženy
Pracovní zařazení		
Výroba	15	0
Administrativa	8	6
Počet odpracovaných let ve společnosti		
Méně než 1 rok	3	2
1 rok a více	0	0
2 roky a více	1	1
3 roky a více	5	1
4 roky a více	5	1
5 a více let	9	1
Celkový počet dotazovaných	23	6

V následujícím grafu znázornuji pro lepší představu celkový počet respondentů podle pracovního zařazení.



Obr. 26. Počet respondentů podle pracovního zařazení v % [vlastní zpracování]

3.2.6 Vyhodnocení dotazníků a řízených rozhovorů

Při vyhodnocování dotazníků jsou nejprve stanoveny tři cíle, následuje analýza zpracovávaných informací a v závěru této kapitoly jsou uvedeny výsledky ze zodpovězených dotazníků.

a) Cíle vyhodnocení dotazníků

Dotazníky byly zpracovány a vyhodnoceny ze tří důvodů. V této části jsou stanoveny otázky a vlastní hypotézy, které předpokládám, že nastanou po vyplnění dotazníků.

1. Mají zaměstnanci z výroby a administrativy dostatečné informace o ISM?

HYPOTÉZA: Pouze částečné.

2. Je dostatečně zpracován systém řízení neshod v Tree Infu?

HYPOTÉZA: Ano.

3. Jak jsou zaměstnanci výroby a administrativy spokojeni se zavedeným systémem řízení neshod?

HYPOTÉZA: Nevadí jim.

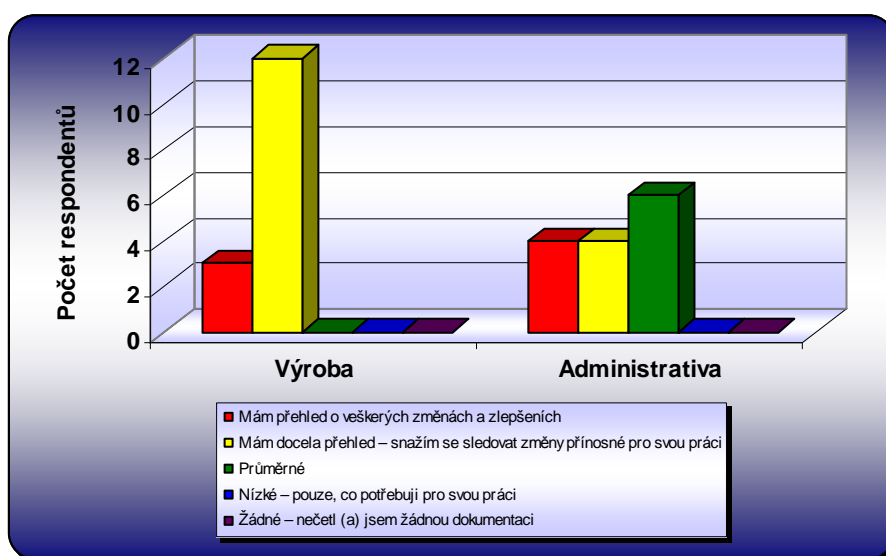
b) Analýza informací – tabulkové a grafické vyhodnocení

Tato část se zabývá již samotnou analýzou dotazníků, strukturovaných řízených rozhovorů a poskytnutím podrobnějších informací k jednotlivým otázkám. Otázky jsou interpretovány jak v tabulkovém a v některých případech také v grafickém provedení. Samozřejmě, že jsou otázky prezentovány také slovní formou. Úvodní a informativní otázky č. 1, 2, 3 jsou uvedeny v kapitole 3.2.5 Dotazník a výsledky šetření.

Otázka č. 4 Jaké máte všeobecné povědomí o ISM?

Tab. 2. Všeobecné povědomí o ISM. [vlastní zpracování]

Všeobecné povědomí o ISM	Výroba	Administrativa
Mám přehled o veškerých změnách a zlepšeních	3	4
Mám docela přehled – snažím se sledovat změny přínosné pro svou práci	12	4
Průměrné	0	6
Nízké – pouze, co potřebuji pro svou práci	0	0
Žádné – nečetl (a) jsem žádnou dokumentaci	0	0
Celkem	15	14



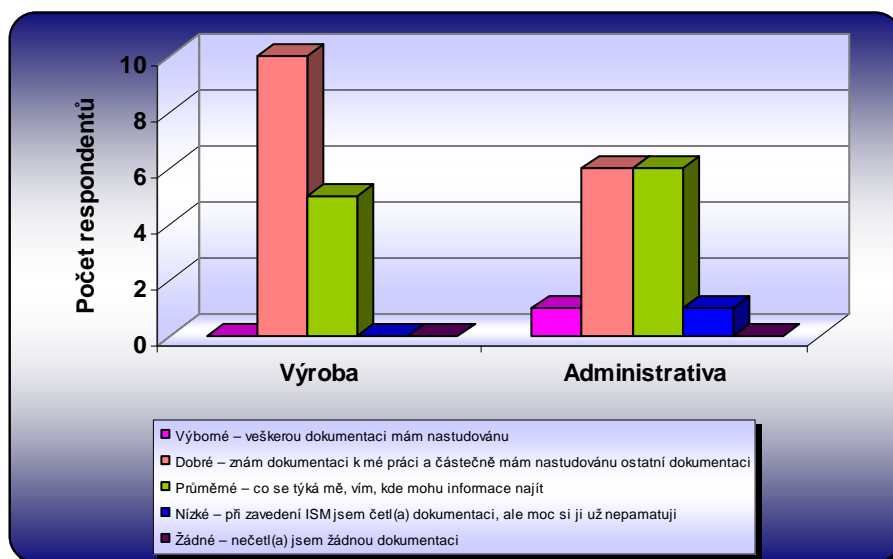
Obr. 27. Všeobecné povědomí o ISM [vlastní zpracování]

Z tabulky a grafu vyplývá to, že je dobře nastavená komunikace směrem dolů od nadřízených k podřízeným protože 79% respondentů má přehled nebo docela přehled o změnách v ISM. U zaměstnanců výroby dokonce takto odpověděli všichni. Pozitivní je, že nízké a žádné povědomí nevedl nikdo, tzn. že ISM není brán jako mrtvý systém.

Otázka č. 5 Jaké máte povědomí o dokumentaci a jejich změnách v Kraft Foods, CR s.r.o.?

Tab. 3. Povědomí o dokumentaci a jejich změnách ve společnosti [vlastní zpracování]

Povědomí o dokumentaci a jejich změnách ve společnosti	Výroba	Administrativa
Výborné – veškerou dokumentaci mám nastudovánu	0	1
Dobré – znám dokumentaci k mé práci a částečně mám nastudovánu ostatní dokumentaci	10	6
Průměrné – co se týká mě, vím, kde mohu informace najít	5	6
Nízké – při zavedení ISM jsem četl(a) dokumentaci, ale moc si ji už nepamatuji	0	1
Žádné – nečetl(a) jsem žádnou dokumentaci	0	0
Celkem	15	14



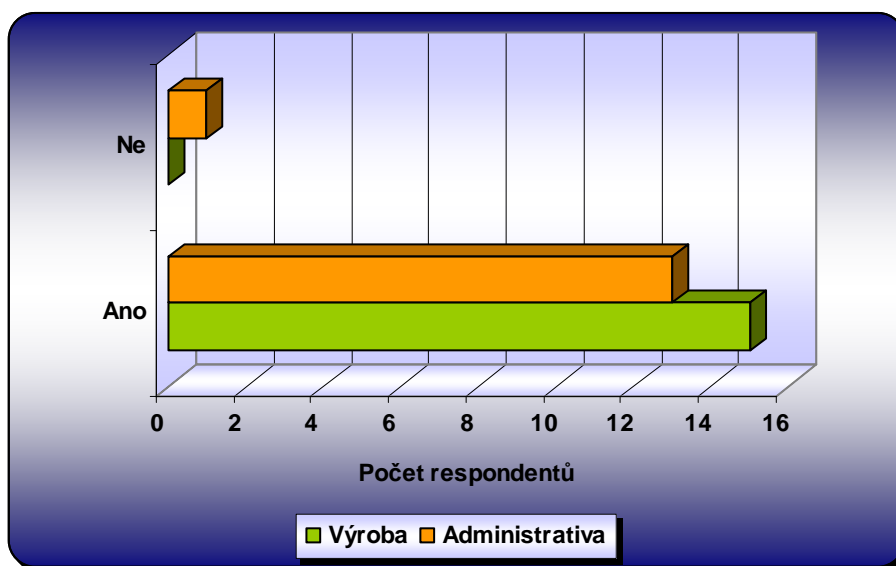
Obr. 28. Povědomí o dokumentaci a jejich změnách ve společnosti [vlastní zpracování]

Tato otázka potvrdila závěry u otázky předchozí. Je možné, že zaměstnanci nerozlišují mezi ISM a řízením dokumentace. 97% respondentů má dobré nebo průměrné povědomí o dokumentaci a jejich změnách ve společnosti. Odstrašujícím případem je 1 zaměstnanec administrativy s nízkým povědomím o dokumentaci a jejich změnách.

Otázka č. 6 Jste spokojen(a) s řízením neshod v elektronické podobě?

Tab. 4. Spokojenost s řízením neshod v elektronické podobě [vlastní zpracování]

Spokojenost s řízením neshod v elektronické podobě	Výroba	Administrativa
Ano	15	13
Ne	0	1
Celkem	15	14



Obr. 29. Spokojenost s řízením neshod v elektronické podobě [vlastní zpracování]

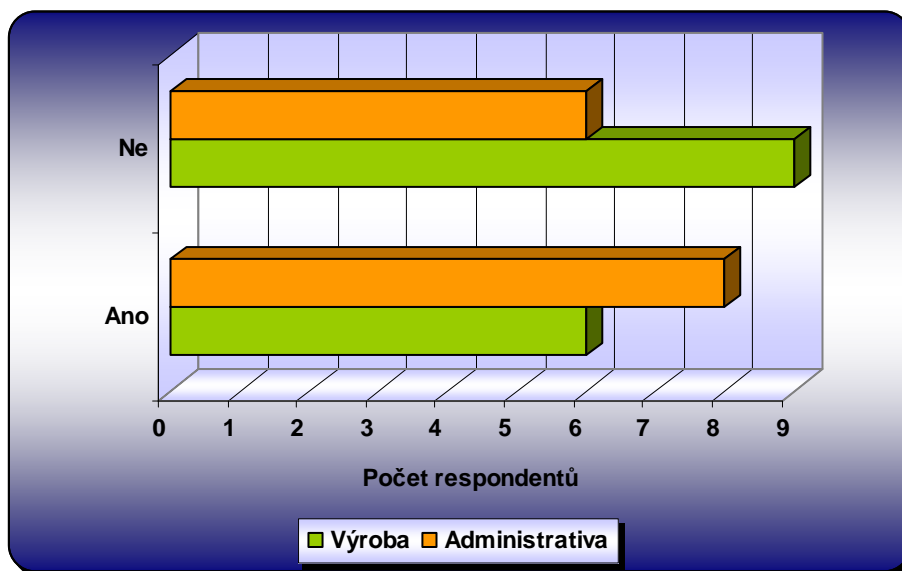
Graf a odpovědi z dotazníku potvrdily, že optimalizace a změna papírové formy na formu elektronickou byla správným krokem, což potvrdila drtivá většina respondentů (97%). Řízení neshodného materiálu je v pozitivním vnímání lidí spojeno s elektronickým formulářem pro neshodný materiál.

Otázka č. 7 Uvítali byste přehlednější a snadnější uspořádání záznamů neshod v Tree Infu?

Tab. 5. Uvítání přehlednějšího a snadnějšího uspořádání záznamů neshod

[vlastní zpracování]

Uvítání přehlednějšího uspořádání záznamů neshod v Tree Infu	Výroba	Administrativa
Ano	6	8
Ne	9	6
Celkem	15	14



Obr. 30. Uvítání přehlednějšího uspořádání záznamů neshod v Tree Infu

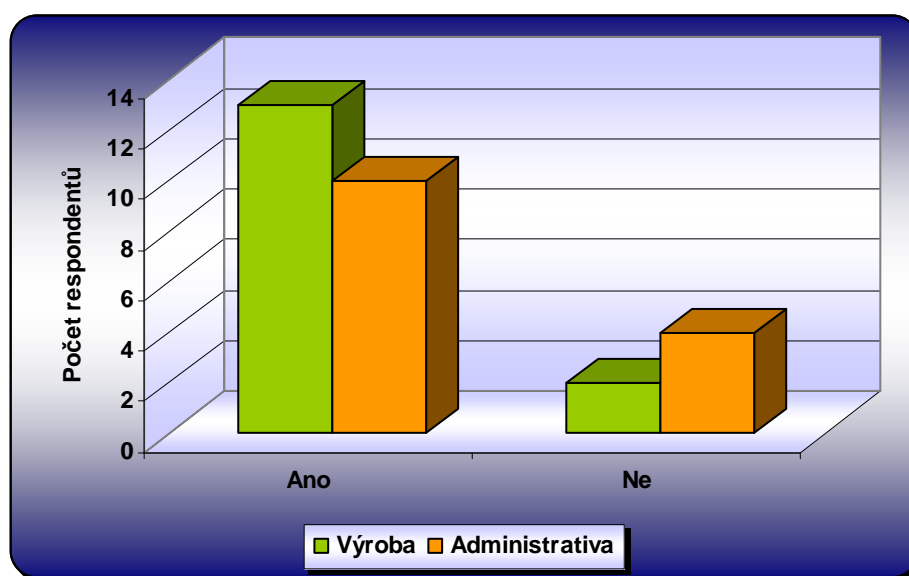
[vlastní zpracování]

Z grafu vyplývá, že přehlednost a uspořádání záznamů u systému neshod není pro respondenty prioritní. U odpovědi na tuto otázku je rozhodující, zda zaměstnanec z nějakého důvodu potřebuje vyhledávat neshody jako např. mistr, který na týdenní bázi informuje nadřízené.

Otázka č. 8 Jsou podle Vás záznamy o neshodách v Tree Infu uspořádané dostatečně?

Tab. 6. Uspořádanost záznamů o neshodách v Tree Infu [vlastní zpracování]

Dostatečná uspořádanost záznamů o neshodách	Výroba	Administrativa
Ano	13	10
Ne	2	4
Celkem	15	14



Obr. 31. Uspořádanost záznamů o neshodách v Tree Infu [vlastní zpracování]

Jak vyplývá z grafu, podle zaměstnanců obou pracovních zařazení, tj. pro 23 respondentů jsou záznamy o neshodách v Tree Infu dostatečně uspořádané. Odpovědi na tuto otázku potvrdily předchozí závěr u otázky č.7.

Otázka č. 9 Jestliže jste u předchozí otázky odpověděli ne, napište, co Vám vadí na uspořádanosti záznamů veškerých neshod v Tree Infu?

Tab. 7. Nedostatky na uspořádanosti záznamů neshod v Tree Infu [vlastní zpracování]

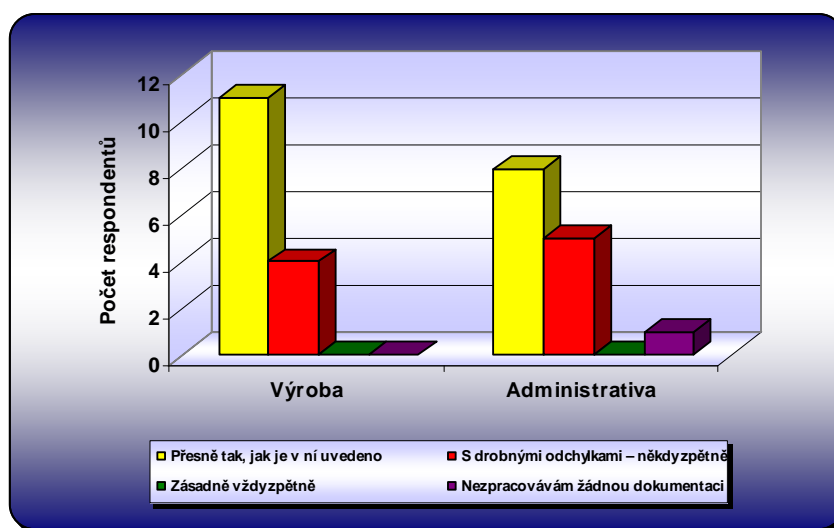
Nedostatky na uspořádanosti záznamů o neshodách v Tree Infu	Výroba	Administrativa
Stav neshody – „nová“, v „řešení“, „vypořádaná“ (ukončená)	2	0
Uspořádání ve větvi vypořádaných neshod	0	2
Rozdělit víc podrobně v jednotlivých větvích na roky + místa vzniku (BKS, B, L, O, P atd.)	0	1
Neznáme-li přesné označení neshody, musím si ji vyhledat dotazem a pak najít vyhledávačem, ve které větvi je neshoda umístěna - poměrně pracné.	0	1
Celkem	2	4

Dvěma zaměstnancům ve výrobě vadí na uspořádanosti záznamů o neshodách v Tree Infu stav neshody („nová“, v „řešení“, „vypořádaná“), naopak pracovníkům v administrativě vadí nedokonalé rozdělení neshod podle oblasti a místa vzniku (BKS, B, L, O, P atd.). Tito pracovníci by určitě ocenili uspořádání rozdělení dle jednotlivých větví v Tree Infu. Další je pro pracovníky administrativy poměrně pracné to, že jestliže neznají přesné označení neshody, musí si je vyhledat pomocí vyhledávače, ve které větvi je neshoda umístěna.

Otázka č. 10 Záznam o vypořádání neshody v elektronické podobě vyplňuji a zpracovávám dle procedury 13.01 Řízení neshodného materiálu

Tab. 8. Zpracování záznamů dle procedury [vlastní zpracování]

Zpracování záznamů dle procedury	Výroba	Administrativa
Přesně tak, jak je v ní uvedeno	11	8
S drobnými odchylkami – někdy zpětně	4	5
Zásadně vždy zpětně	0	0
Nezpracovávám žádnou dokumentaci	0	1
Celkem	15	14



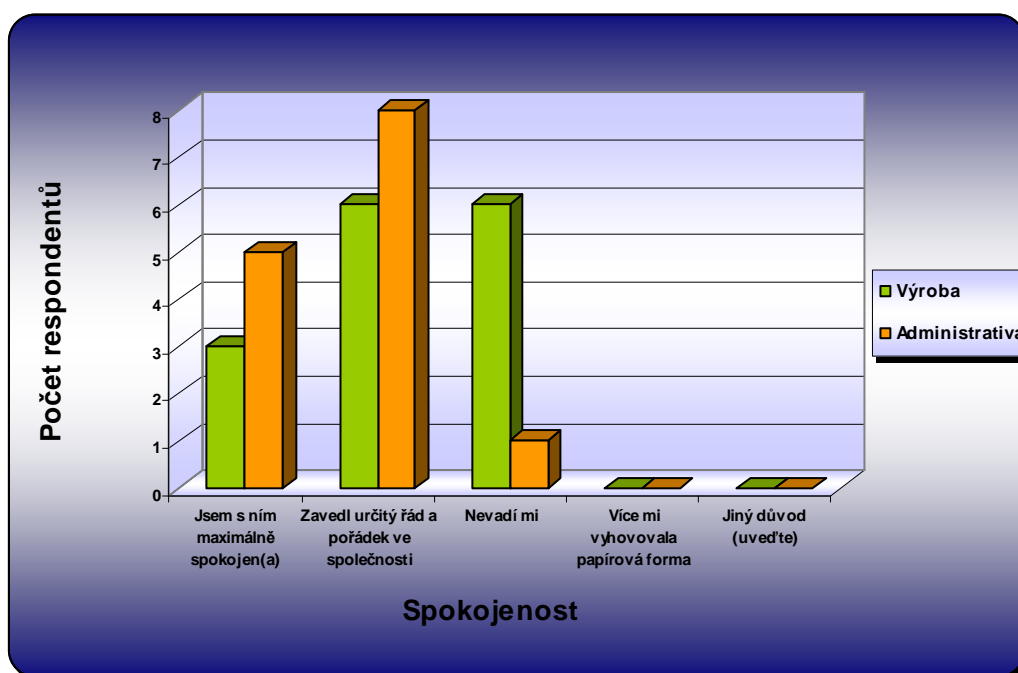
Obr. 32. Zpracování záznamů dle procedury [vlastní zpracování]

Z tabulky a grafu vyplývá to, že 66% respondentů zpracovává záznamy dle procedury přesně tak, jak je v ní uvedeno. Mírně negativní je poznatek, že 31% dotazujících zpracovává záznamy s drobnými odchylkami tzn. někdy zpětně a pouze 1 zaměstnanec nezpracovává žádnou dokumentaci.

Otázka č. 11 Jak jste celkově spokojen(a) se systémem řízení neshod v Tree Infu ve společnosti?

Tab. 9. Spokojenost se systémem řízení neshod v Tree Infu [vlastní zpracování]

Spokojenost se systémem řízení neshod v Tree Infu	Výroba	Administrativa
Jsem s ním maximálně spokojen(a)	3	5
Zavedl určitý řád a pořádek ve společnosti	6	8
Nevadí mi	6	1
Více mi vyhovovala papírová forma záznamu o nálezu a vypořádání neshody	0	0
Jiný důvod (uveďte)	0	0
Celkem	15	14



Obr. 33. Spokojenost se systémem řízení neshodného materiálu [vlastní zpracování]

Jak vyplývá z tabulky a z grafu, 8 respondentů je maximálně spokojeno se systémem řízení neshod, pro 14 dotazujících zavedl nový způsob řízení neshod řád v tomto systému a zbývajícím 7 zaměstnancům tento systém nevadí. Pozitivním zjištěním je, že dřívější papírovou formu nepostrádá nikdo z respondentů.

Strukturované řízené rozhovory

Pomocí strukturovaného řízeného rozhovoru s některými pracovníky jsem se dozvěděla, jaké nedostatky spatřují u systému řízení neshodného materiálu a co u něj postrádají. V následující tabulce uvádím názory zaměstnanců a doporučení vedoucích k případnému odstranění těchto nedostatků.

Tab. 10. Zjištěné nedostatky a případná doporučení [vlastní zpracování]

Č.	Zjištěné nedostatky	Výroba	Adminis- trativa	Doporučení
1	Velikost okna (800x600)	0	1	Nastavení velikosti okna specialistou IS
2	Informace o nové neshodě mailem přímo z Tree Infa (připomínka, že zaměstnanec má ve své větvi neshodu)	0	1	SW Tree Info tuto možnost neumožňuje
3	Velké množství neshod za rok	0	1	Zaměření se na nejčastěji se vyskytující neshody
4	Velké množství neshod na obaly	0	1	Vyvolání jednání s dodavatelem obalových materiálů
5	Pozdní vypořádání (po požadovaném termínu) návrhů na vypořádání jednotlivými uživateli	1	2	System sledování plnění úkolů, které jsou zadány v neshodě
6	Nepřehledná struktura nevyřízených, vypořádaných neshod; nepřehlednost neshod v místě vzniku neshody v Tree Infu	4	2	Uspořádání nevyřízených, vypořádaných neshod dle kritéria (např. dle čísla, označení/podbarvení nevyřízené neshody); vytvoření přehlednější struktury neshod dle jednotlivých větví v Tree Infu podle místa vzniku neshody (např. BKS=balení kávových specialit, KS=kávové speciality, P=pražírna, L=laboratoř, O=ostatní)
7	Nejasné schvalování návrhů vypořádání a nápravných/preventivních opatření	0	1	Jasně definovat v proceduře 13.01 ŘNM odpovědné osoby za schvalování (Vedoucí OKJ, specialisté OKJ)
8	Rychlé zpětné dohledání dané neshody v elektronické podobě	6	1	Zobrazení návodu pro snadné vyhledávání nebo prohlubující školení zainteresovaných osob na systém Tree Info.

Č.	Zjištěné nedostatky	Výroba	Administrativa	Doporučení
9	Zpětný ohlas na vypsanou neshodu – stav řešení + nápravná opatření	1	0	Zavést systém na sledování stanovených termínů u návrhů vypořádání a nápravných/preventivních opatření
10	Neumožnění systému odeslání zástupce Outlookem z výrobní větve (absence MS Office u výrobních linek)	5	0	Prověření možnosti spojení výrobní a administrativní počítačové sítě (viz. vysvětleno v následujícím textu...)
11	Nesledování plnění jednotlivých úkolů	0	1	Zavést systém na sledování stanovených termínů u návrhů vypořádání a nápravných/preventivních opatření
12	Neinformování všech stran (zaměstnanci Kraft) o způsobu vypořádání neshody	0	2	O informování důležitých osob rozhoduje odesílatel mailu.
13	Nestanovení zvlášť kategorií po jménech nebo odděleních	0	1	Organizace v softwaru Tree Info specialistou IS.
14	Nedostatek fotografií k objasnění problému	0	1	Systém umožňuje přikládat fotografie k objasnění problému. Ovšem záleží pouze na ochotě daného zaměstnance, který se rozhodne fotografii buď přiložit nebo nepřikládat.
15	Neumožnění zobrazení seznamu celkových neshod za minulé roky (v pořádku jde zobrazit seznam za rok 2009)	1	0	Možnost zobrazení seznamu celkových neshod existuje. Prohlubující školení zainteresovaných osob.
16	Adresnost – která osoba je zodpovědná za kterou neshodu	1	1	Odpovědná osoba je uvedena v záznamu o neshodě
17	Nízká nabídka výběru popisu neshody, pro méně časté (speciální) případy neshod	1	0	Zahrnout do nabídky více možností výběru.
18	Chybí záložní energie při výpadku el. energie. Papírovou podobu, když elektrická energie nefunguje (popř. při výpadku pc)	1	0	Zajištění záložního zdroje, zařízení v případě výpadku el. energie. PC jsou napájeny z UPS zásuvek a při výpadku el. energie, běží kolem 20-30 min.

Z tabulky 10 vyplývá, že priority pro výrobu a administrativu jsou naprosto odlišné. Každá z těchto skupin řeší a čelí jiným problémům při své práci.

Za zajímavý považuji nedostatek č. 10 uvedený v tabulce, který uvedlo 5 zaměstnanců výroby a týká se neumožnění systému odeslání zástupce Outlookem z výrobní větve (absence MS Office u výrobních linek). Tzn., že nelze konkrétně vypsát neshodu včetně průvodního mailu a výtisku neshody přímo od linek, kde obsluha linky neshodu zaznamená.

Negativem může být obtěžování mistra zaměstnancem, aby poslal neshodu. Mistr za zaměstnance vykonává práci, kterou by jinak nemusel provádět.

Pozitivem je, že mistr má přehled o všech neshodách, které se udály na jeho směně. Tzn., že není možné, aby někdo z podřízených mistra obešel a vypsál neshodu na něco, o čem by nevěděl. Jak je uvedeno ve výše znázorněné tabulce, nedostatek by mohl být odstraněn tím, že se prověří možnosti spojení výrobní a administrativní počítačové sítě.

Několik zaměstnanců výroby postrádá také zpětné rychlé dohledání dané neshody. Řešením tohoto nedostatku by mohlo být zobrazení návodu pro snadné vyhledávání nebo prohlubující školení zainteresovaných osob na systém Tree Info. Zaměstnancům administrativy vadí spíše neinformování zainteresovaných stran o způsobu vypořádání neshody.

c) Shrnutí výsledků

Pro zodpovězení cílových otázek je provedeno shrnutí výsledků. Zde uvádím své vlastní hypotézy v porovnání se skutečností, která vyplynula z odpovědí zaměstnanců výroby i administrativy společnosti.

1. Mají zaměstnanci z výroby a administrativy dostatečné informace o ISM ve společnosti?

HYPOTÉZA: Pouze částečné.

Hypotéza 1. nebyla potvrzena.

Jak zaměstnanci ve výrobě tak i pracovníci v administrativě mají ve většině případů dobré znalosti o ISM ve společnosti. Znají dokumentaci ke své práci a částečně mají nastudovány i ostatní dokumentaci. Není třeba provádět nová proškolení zaměstnanců o ISM.

2. Je dostatečně zpracován systém řízení neshodného materiálu v Tree Infu?

HYPOTÉZA: Ano.

Hypotéza 2. byla částečně potvrzena.

Podle zaměstnanců obou pracovních zařazení je systém řízení neshodného materiálu v Tree Infu dostatečně uspořádán. Systém není dostatečně uspořádán pouze pro šest pracovníků.

3. Jak jsou zaměstnanci výroby a administrativy spokojeni se zavedeným systémem řízení neshodného materiálu?

HYPOTÉZA: Zavedl určitou uspořádanost a řád.

Hypotéza 3. byla potvrzena.

Pracovníci výroby a administrativy se shodují v tom, že systém zavedl ve společnosti určitý řád a pořádek. Tudíž byla hypotéza potvrzena.

3.3 Závěry z kritické analýzy – přednosti a nedostatky současného systému řízení neshodného materiálu

V této části popisují výsledky kritické analýzy a to z hlediska dotazníkového šetření a strukturovaných řízených rozhovorů.

3.3.1 Dotazníkové šetření a strukturované řízené rozhovory

Závěrem dotazníkového šetření a strukturovaných řízených rozhovorů uvádím přednosti a nedostatky současného systému řízení neshodného materiálu ve společnosti.

a) Přednosti

- ✓ Integrovaný systém managementu je systém funkční a živý měnící se podle potřeb společnosti Kraft Foods.
- ✓ Integrovaný systém managementu vytváří systémová pravidla pro řízení procesů, čehož je proces řízení neshodného materiálu kladným příkladem.
- ✓ Drtivá většina respondentů má výborné povědomí o integrovaném systému managementu, což svědčí o propracovaném systému školení a fungující komunikaci směrem nahoru i dolů.
- ✓ Všichni zaměstnanci jsou se systémem řízení neshodného materiálu v elektronické podobě srozuměni a bez větších závad ho dodržují v každodenní pracovní činnosti.
- ✓ Na základě strukturovaných řízených rozhovorů se zaměstnanci bylo zjištěno, že významná přednost teprve krátce zavedeného systému řízení neshodného materiálu v elektronické podobě spočívá především ve snadné evidenci neshod, vyhodnocování počtu neshod, sdílení informací a snížení byrokracie. Systém v elektronické podobě šetří především čas a energii zaměstnanců.
- ✓ Jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření, všichni zaměstnanci mají ve většině případů dobré znalosti dokumentace, která je nutná pro jejich pracovní činnost a dobré povědomí o jejich změnách ve společnosti.
- ✓ Změna papírové formy na elektronickou byla správným krokem při optimalizaci procesu řízení neshodného materiálu (viz odpovědi zaměstnanců o zavedení řádu).
- ✓ Při nástupu nových zaměstnanců je věnován čas na prostudování dokumentace a proškolení zaměstnanců v rámci funkčnosti systému řízení neshodného materiálu.

b) Nedostatky

Na základě strukturovaných řízených rozhovorů se zaměstnanci bylo zjištěno, že nedostatkem u systému řízení neshodného materiálu v elektronické podobě je především:

- × Velké množství neshod za rok,
- × Velké množství neshod na obaly,
- × Absence MS Office (Outlook) u výrobních linek,
- × Neznalost zpětného vyhledávání neshod v Tree Infu.

3.4 Zhodnocení analytické části

Analytická část byla po konzultaci se zástupci společnosti Kraft Foods zaměřena na proces řízení neshodného materiálu. Tento proces je společný pro všechny oblasti integrovaného systému managementu a každodenně je využíván většinou zaměstnanců společnosti Kraft Foods.

Analytickou část jsem zpracovala na základě podkladů, kterými byla dotazníková šetření. Další podklady identifikující současný stav systému řízení neshodného materiálu ve společnosti jsem získala řízenými rozhovory se zaměstnanci výroby a administrativy. Díky fungující komunikaci a systému školení pro nové nebo stávající zaměstnance lze říct, že proces řízení neshodného materiálu je úspěšně zaveden a je funkční. Dobrou znalost vlastních odpovědností a pravomocí (zaměstnanců) v systému řízení neshodného materiálu lze vyčíst z řady relevantních připomínek od respondentů dotazníku. V rámci analýzy současného stavu systému jsem také identifikovala přednosti a největší nedostatky.

Na základě zpracované analýzy, dotazníkového šetření a informací získaných z rozhovorů budu navazovat v projektové části. Zjištěné nedostatky se mi stanou podkladem pro návrhy a doporučení společnosti v projektové části. Navzdory provedené optimalizaci procesu neshodného materiálu, která proběhla na konci roku 2007 je možné a žádoucí tento proces dále zefektivnit realizací navrhovaných doporučení.

4 PROJEKT ZJEDNODUŠENÍ INTEGROVANÉHO SYSTÉMU MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI KRAFT FOODS CR, S.R.O., PROVOZOVNA VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ

V této kapitole zpracovávám projekt zjednodušení integrovaného systému managementu ve společnosti Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí. Nejdříve jsou určena východiska projektu a jeho cíle. Pro objasnění uspořádání projektové části je uvedena struktura jednotlivých činností s časovým plánem, náklady a nebezpečnými riziky projektu. Samotný projekt zjednodušení začíná kapitolou 4.7.

4.1 Východiska projektu

Nejdůležitějším východiskem projektu jsou především požadavky znázorněné v proceduře *Řízení neshodného materiálu* pro správné fungování systému řízení neshod ve společnosti a požadavky procedury *Audity ISM zařazené v integrovaném systému managementu společnosti*.

4.2 Cíl projektu

Hlavním cílem celého projektu je:

**zjednodušení integrovaného systému managementu –
oblast řízení neshodného materiálu ve společnosti**

Oporou pro zabezpečení hlavního cíle byly stanoveny čtyři dílčí cíle:

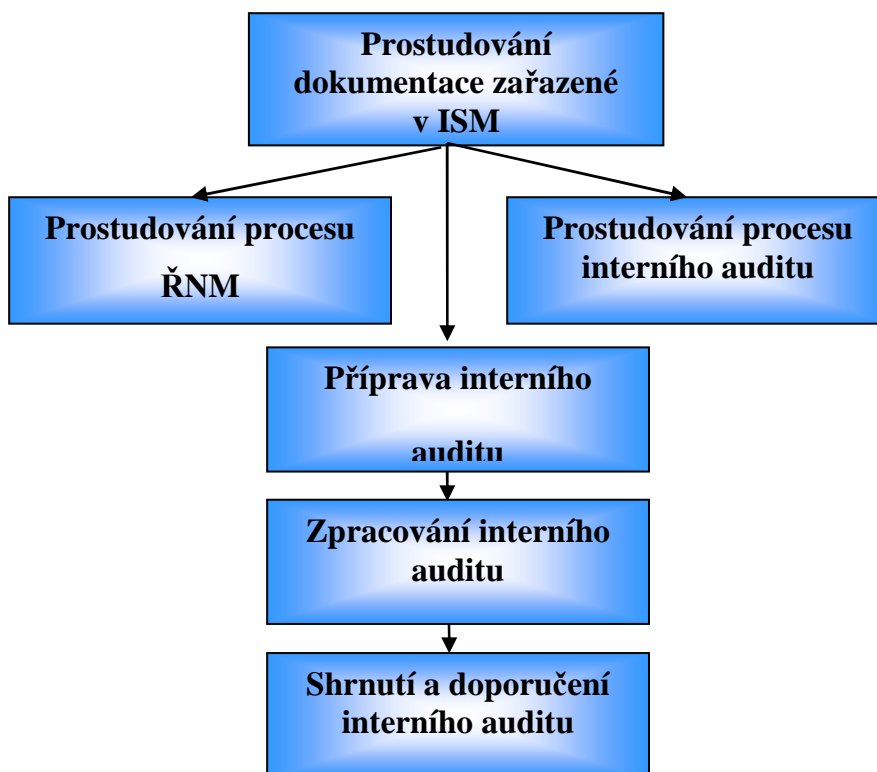
1. kontrola aktuálnosti dokumentace zařazené v ISM
2. zpracování nedostatků a pozitivních zjištění z dotazníkového šetření
3. implementace doporučení a zjištění z interního auditu
4. časový plán pro realizaci doporučení a zjištění z interního auditu a dotazníkového šetření

4.3 Struktura činností

Činnosti, které jsou s průběhem projektu spjaty, uvádím dle logického hlediska. Vzájemně na sebe navazují nebo plynule přecházejí jedna v druhou a v konečném důsledku směřují ke společnému cíli, kterým je úspěch celého projektu. V rámci projektu budou probíhat tyto činnosti:

- A. Prostudování dokumentace zařazené v ISM
- B. Prostudování procesu řízení neshodného materiálu (ŘNM)
- C. Prostudování procesu interního auditu
- D. Příprava interního auditu
- E. Zpracování interního auditu
- F. Shrnutí a doporučení interního auditu

Pro přehlednost znázorňuji na níže uvedeném obrázku navazování všech pracovních činností.



Obr. 34. Struktura pracovních činností [vlastní zpracování]

4.4 Časový plán

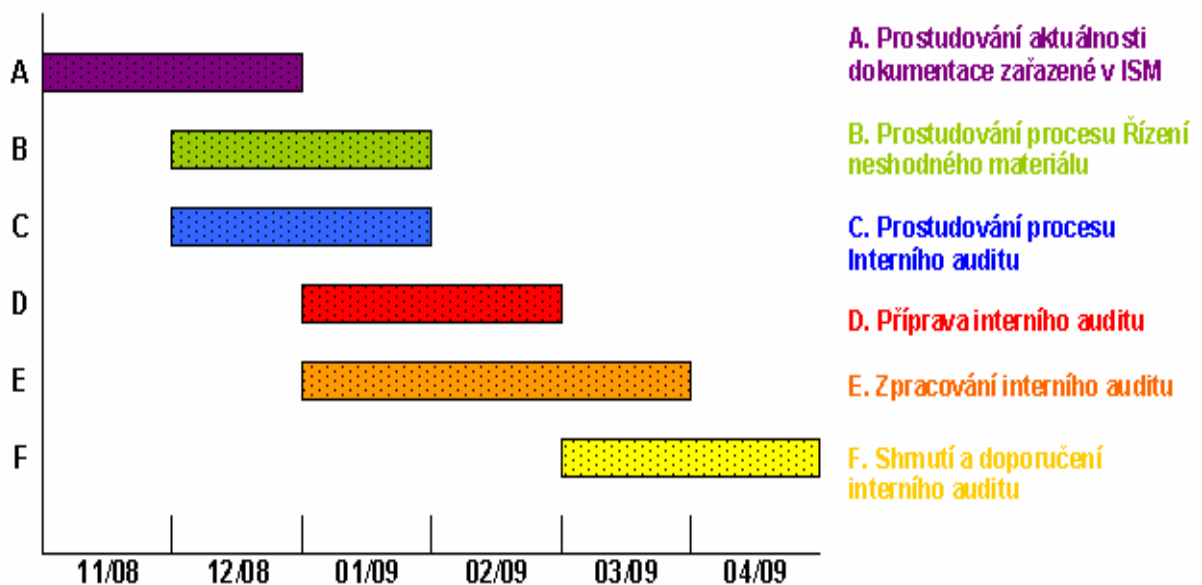
Časový plán byl sestaven na základě struktury jednotlivých činností, která byla naznačena v předchozí kapitole. Jedná se tedy o posloupnost těchto činností v průběhu realizace projektu. Jejich podrobné rozplánování popisují v následující tabulce (Tab. 11). Zahájení projektu je určeno na listopad 2008 a s jeho ukončením se počítá v dubnu 2009, tedy vzápětí po dokončení shrnutí a případného doporučení interního auditu. V tabulce je uveden časový harmonogram zpracování jednotlivých činností dle období a délky realizace.

Z časového hlediska se jeví jako nejnáročnější činnost zpracování interního auditu. Další časově náročnou částí je shrnutí a doporučení interního auditu.

Tab. 11. Časový harmonogram projektu [vlastní zpracování]

Činnost	Předpokládaná doba realizace činnosti	Období zpracování
A. Prostudování dokumentace zařazené v ISM	20 hodin	Listopad - prosinec 2008
B. Prostudování procesu ŘNM	15 hodin	Prosinec 2008 – leden 2009
C. Prostudování procesu interního auditu	15 hodin	Prosinec 2008 – leden 2009
D. Příprava interního auditu	40 hodin	Leden - únor 2009
E. Zpracování interního auditu	70 hodin	Leden - březen 2009
F. Shrnutí a doporučení interního auditu	40 hodin	Březen - duben 2009
Celkem:	200 hodin	

Pro snadnější představu o posloupnosti jednotlivých činností v rámci projektu, jsem sestavila jednoduchý graf znázorňující činnosti, předpokládanou dobu realizaci činností a vzájemnou návaznost projektu v přehledné podobě.



Obr. 35. Posloupnost jednotlivých činností [vlastní zpracování]

4.5 Nákladová analýza

Jestliže budeme uvažovat, že zpracování provádí zaměstnanec společnosti, organizaci se tím pádem nevytvoří žádné další náklady než ty, které jsou spjaty se mzdovými podmínkami daného zaměstnance.

V tomto případě pojmem nákladové hledisko ze strany poskytnutí služby v rámci podnikatelské činnosti společnosti. V situaci poskytnutých služeb budeme vycházet z hodinové sazby **Kč 600,-- na hodinu**.

Tab. 12. Náklady jednotlivých činností. [vlastní zpracování]

Činnost	Doba realizace činnosti	Náklady v Kč
A. Prostudování dokumentace zařazené v ISM	20 hodin	12.000,-
B. Prostudování procesu ŘNM	15 hodin	9.000,-
C. Prostudování procesu interního auditu	15 hodin	9.000,-
D. Příprava interního auditu	40 hodin	24.000,-
E. Zpracování interního auditu	70 hodin	42.000,-
F. Shrnutí a doporučení interního auditu	40 hodin	24.000,-
Celkem:	200 hodin	120.000,-

4.6 Riziková analýza

Nejdůležitější rizika, která mohou ovlivnit dokončení projektu zjednodušení integrovaného systému managementu – oblast systému řízení neshodného materiálu, uvádím v této kapitole. Pro každý rizikový faktor byla v této části kapitoly určena protiriziková opatření.

4.6.1 Rizika projektu

Pro realizaci projektu jsem stanovila rizikové faktory, které uvádím v následující tabulce.

Tab. 13. Rizika projektu [vlastní zpracování]

Riziko	Výše rizika	Pravděpodobnost vzniku	Rizikový faktor
Časové zpoždění	vysoká	střední	A
Špatná spolupráce se zaměstnanci administrativy	vysoká	nízká	B
Špatná spolupráce se zaměstnanci výroby	střední	střední	C

4.6.2 Vysvětlení všech tří rizikových faktorů

- ***Rizikový faktor A – časové zpoždění***

Nejhorším rizikem při zpracování projektu je časové zpoždění. Dojde-li ke zpoždění určité pracovní činnosti (např. čas na prostudování dokumentace - audit, procedura), dojde také ke zpoždění data dokončení projektu. V případě, že dojde k časové prodlevě oproti plánu, vypracuje se upravený časový harmonogram realizace projektu na základě skutečného časového zpoždění oproti původnímu harmonogramu.

- ***Rizikový faktor B – špatná spolupráce se zaměstnanci administrativy***

Spolupráce se zaměstnanci administrativy při zjednodušení ISM je vysoce riziková, avšak ve společnosti je pravděpodobnost výskytu tohoto rizikového faktoru prakticky nulová.

- ***Rizikový faktor C – špatná spolupráce se zaměstnanci výroby***

Potíže v kooperaci se zaměstnanci byly spíše rizikové při postupném zavádění jednotlivých oblastí ISM, kdy se muselo dostatečně podrobně zdůraznit zaměstnancům, proč je ISM nutný pro další růst společnosti i za cenu časové náročnosti. Riziko může spočívat např. v nedostatečných informacích nebo podkladech pro zpracování dotazníků, interního auditu, doporučení, zlepšení.

4.6.3 Protiriziková opatření

Pro každý rizikový faktor jsou stanovena vhodná opatření, kterými je možné zamezit nesprávnému fungování ISM ve společnosti.

Tab. 14. Protiriziková opatření. [vlastní zpracování]

Rizikový faktor	Opatření
A	Kontrola dodržování určeného časového plánu
B	Pravidelné diskuse zaměstnanců výroby a administrativy
C	Pravidelné diskuse zaměstnanců výroby a administrativy

- **Rizikový faktor A – časové zpoždění** – je možné minimalizovat pravidelnou kontrolou časového plánu. Při stálé kontrole se prokážou časová zdržení a bude včas reagováno na jejich odstranění.
- **Rizikový faktor B – špatná spolupráce se zaměstnanci administrativy** – je možné eliminovat dopředu plánovanými schůzkami se zaměstnanci administrativy.
- **Rizikový faktor C – špatná spolupráce se zaměstnanci výroby** – na pravidelných poradách je podstatné zaměstnancům oznámit uskutečněné změny a jejich význam pro správné fungování ISM. Toto riziko je možné eliminovat dopředu plánovanými schůzkami se zaměstnanci výroby.

4.7 Vlastní projekt

Jak již bylo uvedeno v úvodu kapitoly 4.2, hlavním cílem projektu je zjednodušení integrovaného systému managementu ve společnosti. Pro zjednodušení ISM byl vybrán proces vypořádání neshodného materiálu, který je společným procesem pro všechny oblasti ISM (jakost, životní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, bezpečnost potravin). V kapitole 3.3.1 jsou stanoveny nejdůležitější nedostatky, které je potřeba v rámci projektové části zpracovat. Na základě hlavního cíle – nedostatků bude postupně zpracován projekt dle časového plánu, který je graficky zpracován na obrázku 35 v kap. 4.4.

4.7.1 Kontrola aktuálnosti dokumentace zařazené v ISM

Kontrola aktuálnosti dokumentace zahrnovala mimo jiné příručku ISM popisující celý integrovaný systém managementu, listy procesů týkající se oblastí vypořádání neshodného materiálu a interních auditů a související dokumentaci s procedurami Řízení neshodného materiálu a Audity ISM.

Abych mola provést interní audit, musela jsem nejdříve prostudovat veškerou potřebnou dokumentaci. Jednalo se o prostudování procedury Řízení neshodného materiálu a související dokumentace a také o požadavky procedury Audity integrovaného systému managementu.

Ve společnosti KF CR, provozovna Valašské Meziříčí je interní audit prováděn zaměstnanci výroby a administrativy. Provedla jsem neplánovaný (mimořádný) interní audit procesu řízení neshodného materiálu, kdy jsem se snažila najít shodu mezi požadavky stanovenými v dokumentaci a skutečností, která probíhá v praxi.

4.7.2 Příprava interního auditu

Má příprava interního auditu spočívala v:

- seznámení se s výsledky předchozího auditu formou převzetí kopie závěrečného protokolu o auditu a kontrolou vypořádání neshod a zjištění,
- přezkoumání a posouzení dokumentace konkrétně procesu řízení neshodného materiálu,

- specifikací související dokumentace s procesem řízení neshodného materiálu,
- vypracování časového rozvrhu auditu, případné doplnění auditního týmu po konzultaci s vedoucím programu interních auditů,
- informování o časovém harmonogramu a rozdělení činností vedoucího OKJ nebo vedoucího programu interních auditů tak, aby se tito pracovníci mohli jako pozorovatelé zúčastnit některých částí auditu,
- upřesnění časového plánu a programu auditu po dohodě s majitelem procesu.

4.7.3 Zpracování interního auditu

Audit spočívá v kontrole činností stanovených v dokumentaci ISM pro dané pracoviště a prověřovanou oblast. Předmětem prověřování, v mém případě proces řízení neshodného materiálu (patřící mezi hlavní procesy), byla mimo tohoto procesu prověřena také související dokumentace (procedura Řízení neshodného materiálu, Záznam o nálezů a vypořádání neshody).

Důkazy o existenci a dodržování platných předpisů jsem shromáždila pomocí pohovorů, zkoumáním dokumentů a zjišťováním činností a podmínek v auditním procesu (oblasti). Všechna zjištění při auditu jsem zdokumentovala jasně, stručně a vždy podložila objektivními důkazy. Po prověření všech činností jsem stanovila svá zjištění a neshody.

Z interního auditu jsem mohla zjistit tyto typy neshod:

- **velká neshoda** – jedná se o podstatnou systémovou neshodu, tj. o naprosté selhání v dodržování písemného postupu nebo pracovní instrukce s kritickým významem vzhledem k jakosti výrobku nebo fungování ISM. Tato neshoda představuje bezprostřední riziko vůči jakosti výrobku nebo ohrožení zdraví zaměstnanců a zákazníka.
- **malá neshoda** – jde o podstatnou neshodu, tj. jedná se o menší nedostatky v systému, které bezprostředně neohrožují funkci ISM, avšak jejich neodstranění v přiměřené době by mohlo znamenat přeměnu malých neshod na velké neshody nebo eventuelní snížení účinnosti a efektivnosti systému. Mezi malé neshody patří také nevyřešené neshody a zjištění z předchozího auditu (pokud se tyto nestaly velkou neshodou).

- **zjištění** – obvykle se jedná o izolované nebo nahodilé neshody, které však signalizují potenciální problémy závažnějšího rázu.

Jestliže lze do konce auditu zjištěnou neshodu a její příčinu odstranit, není tato neshoda uváděna v zápise z auditu. Konečné rozhodnutí o zařazení neshod do uvedených kategorií rozhodne vedoucí auditu. Při provádění interního auditu jsem zjistila především typ neshody - zjištění.

4.7.4 Výstupy z interního auditu

Protokol o auditu

Protokol o auditu v elektronické formě je zpracováván vedoucím auditorem, který odpovídá za jeho přesnost a úplnost. Elektronický formulář je vytvořen ve větvi interní auditu v Tree Infu. Protokol musí být zpracován do pěti pracovních dnů po závěrečné schůzce auditu. Formulář je vyplněn vedoucím auditního týmu s následujícími body:

- zjištěné neshody a zjištění (zapsání, zda se jedná o velkou nebo malou neshodu), odkaz na evidenční čísla „Záznamů o nálezů a vypořádání neshody“,
- datum provádění auditu,
- jména vedoucího auditora, majitele auditovaného procesu, vedoucího programu auditů.

Záznam o nálezů a vypořádání neshody

Vedoucí auditor v případě zjištění neshody nebo zjištění vyplní elektronický formulář s označením evidenčního čísla „O“ v kolonkách: místo, nález (o jaký typ neshody se jedná), nálezce a založí jej do větve vedoucího interních auditů v Tree Infu.

Ukončení interního auditu

Originální formuláře s podpisy a vytištěný dotaz s vyspecifikováním všech procedur náležejících k auditnímu procesu odevzdá vedoucí auditor vedoucímu programu interního auditu.

Nápravná opatření z interního auditu

Majitel auditního procesu je odpovědný za stanovení a zahájení realizace opatření k nápravě, která jsou potřebná k odstranění neshody nebo příčiny neshody (viz. procedura Řízení

neshodného materiálu). Majitel auditního procesu je odpovědný za vypořádání zjištění, která jsou uvedena v Protokolu o auditu. Vyhodnocení výsledků interních auditů je součástí přezkoumávání vedením.

4.7.5 Zjištění a doporučení z předchozího interního auditu

Poté, co jsem prostudovala Protokol a seznámila se s výsledky předchozího auditu prováděného ve dnech 14. 4. 2008 – 13. 5. 2008 (číslo auditu 11/2008), následně jsem prověřila, zda byla zjištění a daná doporučení vyřešena.

Tab. 15. Zjištění a doporučení z předchozího interního auditu [vlastní zpracování]

Č.	Název procedury	Označení	Zjištění
13.01 Řízení neshodného materiálu			
1.	Kompetence	Kap. 4	není zajišťován audit na program zadržení a uvolnění nejméně 1x ročně
2.	Zjištění a vypořádání neshody, analýza příčin	Kap. 5.2	se uvádí oblast vypisování neshod „audity“, tato oblast se již nepoužívá
Č.	Název procedury	Označení	Doporučení
1.	Řízení neshodného materiálu	13.01	popisováno vypisování neshody v papírové podobě. Dle Oznámení změny 47/2007 se již využívají elektronicky zapisované neshody. Doporučení z auditu 11/2008: zapracovat oznámení změny 47/2007 do 13.01.

V rámci revize výše uvedené procedury byla tato dvě zjištění a jedno doporučení vyřešena.

4.7.6 Nejdůležitější zjištění a doporučení z interního auditu

V následujícím textu uvádím z mého hlediska pouze některá nejvýznamnější zjištění a z toho plynoucí doporučení. Z důvodu značné obsáhlosti textu popisují veškerá zjištění a doporučení v tabulkách v příloze VI. – *Protokol o mimořádném interním auditu procesu A33 Vypořádání neshodných materiálů.*

Nejvýznamnější zjištění a doporučení z interního auditu:

1. U kap. 3 - *Definice, zkratky nalezeno zjištění* – absence definice základních pojmů: neshoda, skoronehoda, zjištění, reklamace, obalové materiály

Doporučení: definovat pojmy:

- **Neshoda** – neplnění stanovených požadavků, odchylka od požadovaného stavu,
- **Skoronehoda** – jakákoliv neplánovaná událost, která vlivem šťastných náhod nezpůsobí úraz, onemocnění, škodu či jinou újmu,
- **Zjištění** – obvykle izolované nebo nahodilé neshody, které však signalizují potenciální problémy závažnějšího rázu,
- **Reklamace** – reklamace hotových výrobků, stížnost spotřebitelů na hotové výrobky,
- **Obalové materiály** – týkají se balírny, jedná se o jakékoliv potíže s fóliemi, boxíky, kartony, filtračním papírem.

2. U kap. 4 – *Kompetence nalezeno zjištění* - u odpovědné osoby vedoucí OKJ chybí odpovědnost - schvalování návrhu nápravných a preventivních opatření.

Doporučení: definovat odpovědnost - schvalování návrhu nápravných a preventivních opatření u vedoucího OKJ.

3. U kap. 4 – *Kompetence nalezeno zjištění* - u odpovědné osoby vedoucí OKJ chybí odpovědnost - schvalování návrhu vypořádání.

Doporučení: definovat odpovědnost - schvalování návrhu vypořádání u vedoucího OKJ.

4. U kap. 5.1 – *Postup při zjištění a vypořádání neshody* – zjištění - není popsána pravomoc a odpovědnost za část záznamu „E“.

Doporučení: definovat odpovědnosti (řešitel části D) a pravomoc (hlášení o provedení opatření) pro část záznamu „E“.

5. U kap. 5.1 – *Postup při zjištění a vypořádání neshody* – zjištění není popsána pravomoc a odpovědnost za část záznamu „F“.

Doporučení: definovat odpovědnosti (člen interního auditu) a pravomoc (přezkoušení účinnosti) pro část záznamu „F“.

6. U kap. 4 - *Kompetence* – nalezeno zjištění - u skladníků a směnových mistrů se uvádí, že provádějí inventarizaci neshodných materiálů. Inventarizaci neshodných materiálů provádějí pouze skladníci. Mistři inventarizaci neprovádí, vypíší neshody a např. rozpracovaný materiál nachystají na rampu.

Doporučení: odstranit odpovědnou osobu – směnové mistry (u činnosti odpovědnost – inventarizace neshodných materiálů).

4.8 Závěrečná doporučení

4.8.1 Zpracování nedostatků a pozitivních zjištění z dotazníkového šetření

Za nejvýznamnější *nedostatky* vyplývající z dotazníkového šetření považují:

1. Absence MS Office u výrobních linek – *doporučení*: spojení administrativní a výrobní sítě,
2. Velké množství neshod za rok – *doporučení*: celkové snížení počtu neshod za rok zaměřením se na nejčastěji vyskytující se neshody (neshody týkající se obalových materiálů)
3. Neznalost zpětného dohledání dané neshody v elektronické podobě – *doporučení*: zpřehlednění struktury neshod v systému Tree Infu administrátorem Tree Infa a provedení školení na tento systém za účelem zefektivnění práce a času lidí, kteří s Tree Infem pracují.

Mezi *pozitivní zjištění* z dotazníkového šetření patří např.

1. Systém ŘNM v elektronické podobě umožňuje snadnou evidenci neshod, vyhodnocování počtu neshod, sdílení informací a snížení byrokracie. Systém také šetří čas a energii zaměstnanců.
2. Výborné povědomí o ISM mezi zaměstnanci administrativy i výroby, což svědčí o propracovaném systému školení a fungující komunikaci směrem nahoru i dolů
3. Všichni zaměstnanci mají ve většině případů dobré znalosti dokumentace, která je nutná pro jejich pracovní činnost a dobré povědomí o jejich změnách ve společnosti

4.8.2 Implementace doporučení z interního auditu

Nejvýznamnější *doporučení* z interního auditu jsou:

1. Definování pravomocí a odpovědností schvalování návrhů vypořádání a návrhů nápravných a preventivních opatření
2. Stanovení odpovědné osoby za systém řízení neshodného materiálu v Tree Infu
3. Vypracování systému na sledování plnění termínů uvedených pro návrhy vypořádání a návrhy nápravných a preventivních opatření.

4.8.3 Časový plán pro realizaci doporučení z dotazníkového šetření a interního auditu

Realizace navržených doporučení z dotazníkového šetření a interního auditu bude provedena dle následujícího časového plánu. Za realizaci doporučení a zjištění dle časového plánu je odpovědný majitel auditovaného procesu (vedoucí oddělení kontroly jakosti). Identifikovaná doporučení pro zjednodušení a zefektivnění ISM budou realizována nejpozději do října 2009.

Tab. 16. Časový plán pro realizaci doporučení z interního auditu a dotazníkového šetření
[vlastní zpracování]

Č.	Doporučení	Termín realizace	Odpovědná osoba
1.	Definování pravomocí a odpovědností schvalování návrhů vypořádání a návrhů nápravných a preventivních opatření	Květen 2009	Vedoucí oddělení kontroly jakosti
2.	Stanovení odpovědné osoby za systém řízení neshodného materiálu v Tree Infu	Květen 2009	Vedoucí oddělení kontroly jakosti
3.	Zpřehlednění struktury neshod v Tree Infu; provedení školení na tento systém pro zefektivnění práce lidí, kteří s Tree Infem pracují	Červen 2009	Specialista výroby (administrátor Tree Infa)
4.	Celkové snížení počtu neshod za rok zaměřením se na nejčastěji vyskytující se neshody na obalové materiály	Červen 2009	Vedoucí oddělení logistiky
5.	Vypracování systému na sledování plnění termínu uvedených pro návrhy vypořádání a návrhy nápravných a preventivních opatření	Červenec 2009	Specialista výroby ve spolupráci s programátorem Tree Infa
6.	Spojení administrativní a výrobní sítě	Říjen 2009	Specialista informačního systému

4.9 Zhodnocení projektové části

Interní audit je účinným nástrojem pro zlepšování definovaných procesů, které jsou součástí integrovaného systému managementu. Stejně jako proces vypořádání neshodného materiálu, tak i proces interních auditů je společný pro všechny oblasti ISM (jakost, životní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, bezpečnost potravin).

Společnost KF CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí využívá interní audity pro zlepšení svých procesů. Každý definovaný proces je auditován proškolenými interními auditory minimálně 1x ročně.

Interní audit, který jsem provedla, byl mimořádným interním auditem procesu vypořádání neshodného materiálu a nebyl zahrnut v plánu interních auditů pro rok 2009. Doporučení a zjištění z tohoto interního auditu jsou souhrnně sepsána v Protokolu o auditu v příloze VI. Zjištění/doporučení budou realizována odpovědnými osobami za danou oblast.

Doporučení, která prokazatelně povedou ke zjednodušení ISM a jeho procesu vypořádání neshodného materiálu jsou sepsána v kapitole 4.8.3. Za významné považuji zejména zaměření se na nejčastěji se vyskytující neshody na obalové materiály. V případě, že dojde ke snížení počtu neshod na obaly o 10% za rok dojde k výraznému snížení absolutního počtu neshod (snížení o 60 neshod za rok). Zaměstnanci, kteří se podílejí na řešení těchto neshod mohou efektivně věnovat čas jiným pracovním činnostem. Další z mého pohledu významné doporučení je sloučení výrobní a administrativní počítačové sítě a umožnění vypsání neshody všem pracovníkům s přístupem k počítači. Tato změna bude znamenat výrazné zjednodušení v práci směnových mistrů, kteří doposud museli neshody vypisovat za své podřízené na směně. Poslední doporučení, které zdůrazňuji je zavedení systému na sledování plnění úkolů uvedených v elektronickém formuláři záznamu o neshodě. Zavedením tohoto doporučení dojde k rychlejšímu a efektivnějšímu vyřešení neshod.

Za realizaci doporučení a zjištění dle časového plánu kap. 4.8.3 je určena odpovědná osoba, do jejíž kompetencí a pravomocí navržené doporučení spadá. Koordinátorem pro realizaci všech doporučení a zjištění je majitel auditovaného procesu (vedoucí oddělení kontroly jakosti). Uvedená doporučení pro zjednodušení ISM budou realizována nejpozději do října 2009.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zjednodušení integrovaného systému managementu se zaměřením na oblast systému řízení neshodného materiálu. Diplomovou práci jsem zpracovala ve společnosti Kraft Foods, kde součástí systému managementu jsou systémy ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 a ISO 22000. ISM je v Kraft Foods vidět např. na společné politice, společných cílech, jednotném systému pro řízení neshodného materiálu, systému interních auditů a mnoha dalších procesů. Společnost, která má vytvořený integrovaný systém managementu může efektivněji řídit své procesy. Protože součástí ISM by mělo být i neustálé zlepšování, je tedy nutné celý integrovaný systém managementu neustále zefektivňovat a vylepšovat potřebám organizace.

V teoretické části této práce jsem prozkoumala dostupné literární prameny a vybrala nejdůležitější pasáže z integrovaného systému managementu, včetně objasnění základních principů a koncepcí různých oblastí ISM. Rovněž jsem představila klíčové pojmy pro zpracování praktické části mé práce.

Analytická část je rozdělena do čtyř kapitol. Největší důraz byl kladen na analýzu dotazníkového šetření spokojenosti se zavedeným systémem řízení neshodného materiálu v elektronické podobě jak u zaměstnanců administrativy, tak i u zaměstnanců výroby. Dotazníkové šetření důkladně prověřilo současný stav tohoto systému ve společnosti a odhalilo jak silné stránky, tak i oblasti pro zlepšování.

Projektová část práce je rozdělena do devíti kapitol a odpovídá tradičnímu schématu plánování projektu. Nejdříve jsem uvedla východiska projektu, představila hlavní cíl a jeho dílčí cíle. Projekt je také definován z hlediska struktury činností, časového plánu, nákladové a rizikové analýzy. Podstatné místo je věnováno případným rizikům projektu, jejich identifikaci, analýze a návrhu vhodných opatření.

Vlastní projekt zahrnuje kontrolu aktuálnosti dokumentace (procesu řízení neshodného materiálu a procesu interního auditu), které jsou součástí ISM společnosti. Důležitou částí je příprava a zpracování interního auditu, implementace zjištění a doporučení z interního auditu. V závěru projektové části uvádím z mého pohledu nejvýznamnější doporučení pro zjednodušení a zefektivnění procesu vypořádání neshodného materiálu, který je součástí ISM společnosti.

Cíl mé diplomové práce byl splněn, jelikož byla navrhována doporučení pro zlepšení a zefektivnění ISM procesu vypořádání neshodného materiálu. Kontrola aktuálnosti dokumentace zařazené v ISM byla podrobně provedena v rámci provedeného interního auditu. Dokumentace související s procesem vypořádání neshodného materiálu nebyla zcela aktuální (viz. Zjištění z interního auditu – příloha VI Protokol o auditu). Tato dokumentace musí být zaktualizována k současnému stavu. Zejména popsání odpovědností a pravomocí za schvalování vypořádání a schvalování nápravných/preventivních opatření musí být vydefinováno srozumitelněji, případně doplněno.

Doporučení, která povedou ke zjednodušení ISM a procesu vypořádání neshodného materiálu jsou uvedena v kapitole 4.9 Zhodnocení projektové části. Realizace navržených doporučení z dotazníkového šetření a interního auditu bude provedena dle časového plánu (kapitola 4.8.3). Za realizaci doporučení a zjištění dle časového plánu kap. 4.8.3 je určena odpovědná osoba, do jejíž kompetencí a pravomocí navržené doporučení spadá. Koordinátorem pro realizaci všech doporučení a zjištění je majitel procesu (vedoucí oddělení kontroly jakosti). Uvedená doporučení pro zjednodušení ISM budou realizována nejpozději do října 2009.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] BRIŠ, P. *Management kvality*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Academia Centrum, 2005. 213 s. ISBN 80-7318-312-9.
- [3] DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 202 s. ISBN 80-7179-805-3.
- [4] DVOŘÁČEK, J., KAFKA, T. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0836-8.
- [5] HNÁTEK, J., HUTYRA, M., JEDLIČKA, M., KUNČICKÝ, P., NENADÁL, J., PETRAŠOVÁ, I., ROSA, Z., TRČKA, M. *Uplatnění požadavků normy ISO 9001:2000 v praxi*. 1. vyd. Praha: Český normalizační institut, 2001. 116 s. ISBN 80-7283-051-1.
- [6] HRUDKA, O., ZAJÍC, J. *Komentář k vydání ČSN EN ISO 9001:2001. Systémy managementu jakosti. ČSN EN ISO 9001:2001 z pohledu mezinárodních a národních zkušeností při jejím používání*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 110 s. ISBN 80-7283-173-9.
- [7] JANEČEK, Z. *Jakost – potřeba moderního člověka*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 106 s. ISBN 80-02-01687-4.
- [8] KOŽÍŠEK, J. *Management jakosti*. 2. vyd. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2005. 206 s. ISBN 80-01-03096-2.
- [9] KUČERA, M., MATEIDES, A., STYK, O. *Od kontroly cez ISO 9000 k TQM*. 1. vyd. Bratislava: Epos, 1998. 319 s. ISBN 80-8057-094-9.
- [10] LEE, THOMAS H., SHIBA, S., WOOD, CHAPMAN R. *Integrated Management Systems: A Practical Approach to Transforming Organizations*. 1. vyd. New York: John Wiley & Sons, 1999. 336 s. ISBN 978-0-471-34595-4.
- [11] MIKAN, P., NOVÁK, M., SVOBODOVÁ, H., VEBER, J. *Produktový a provozní management*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 153 s. ISBN 80-245-1083-9.

- [12] MORTIMORE, S., WALLACE, C. *HACCP: A practical approach to Food Control and Food Quality Series*. 2. vyd. Canada: Aspen Publisher, 1999. 403 s. ISBN 978-0-8342-1932-8.
- [13] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D. *Moderní management jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [14] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2005. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
- [15] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
- [16] NENADÁL, J., PETŘÍKOVÁ, R., SCHUPKEOVÁ L. *IMS - Systémy integrovaného managementu*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, spol. s r. o., 1999. 110 s. ISBN 80-02-01-326-3.
- [17] NENADÁL, J., PLURA, J., HUTYRA, M., PETŘÍKOVÁ, R. *Základy managementu jakosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická Univerzita Ostrava, 2005. 145 s. ISBN 80-248-0969-9.
- [18] PROKOPENKO, J., NORTH, K. *Management produktivity a jakosti: modulový program*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti – Česká společnost pro jakost, 1999. 119 s.
- [19] PŘÍBEK, J. *Systémy managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 110 s. ISBN 80-02-01688-2.
- [20] ŠTRUNC, J., KUDLÁK D. *Integrovaný systém managementu – požadavky podle ISO 9001, ISO 14001 a BSI OHSAS 18001*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2005. 26 s. ISBN 80-02-01711-0.
- [21] VEBER, J. *Environmentální management*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2002. 96 s. ISBN 80-245-0336-0.
- [22] VEBER, J. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 358 s. ISBN 80-7261-146-1>.
- [23] VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.
- [24] VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

Internetové zdroje

- [25] BUSINESSINFO. *Management environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci* [online]. [cit. 2009-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/management-environmentu-bezpecnosti/1000513/43058/#b4>>.
- [26] CEMC. *EMS (systém environmentálního managementu)* [online]. [cit. 2009-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.cemc.cz/ems_index.html>.
- [27] EISO. *ISO 9001* [online]. [cit. 2009-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.eiso.cz/poradenstvi/nase-sluzby/iso-9001/>>.
- [28] EISO. *ISO 14 001*. [online]. [cit. 2009-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.eiso.cz/poradenstvi/nase-sluzby/iso-14001/>>.
- [29] EKOLOGIE A ENVIRONMENTALISTIKA. *Terminologie* [online]. [cit. 2009-02-27]. Dostupný z WWW: <http://ekologie.uhk.cz/page.aspx?page_id=38&mode=1&letter=27>.
- [30] ICTAGENCY. *Environment management systém*. [online]. [cit. 2009-02-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.ictagency.cz/?chapter=17&title=EMS>>.
- [31] ISOPORADCE. *Systém managementu ochrany bezpečnosti a zdraví při práci ČSN OHSAS 18001:2008*. [online]. [cit. 2009-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.isoporadce.cz/sluzby-bezpecnost-a-ochrana-zdravi.php>>.
- [32] ISOSTANDARD. *HSMS – Systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle scc checklist*. [online]. [cit. 2009-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.iso-standard.cz/hsms.html>>.
- [33] KCM CONSULTING. *Integrovaný systém managementu*. [online]. [cit. 2009-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.kcm.cz/kategorie/integrovaný-system-managementu-.aspx>>.
- [34] MPSV. *Program „Bezpečný podnik“*. [online]. [cit. 2009-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.noviny-mpsv.cz/cs/4842>>.
- [35] MŽP. *Environmentální účetnictví*. [online]. [cit. 2009-02-26]. Dostupný z WWW: <http://www.env.cz/cz/environmentalni_ucetnictvi>.
- [36] PALÁN, J. *Systém řízení moderního podniku*. [cit. 2009-02-26]. Dostupný z WWW: <www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=136896&PHPSESSID=bb>.

- [37] QUALITY CERTIFICATION. *ISO 22 000*. [online]. [cit. 2009-02-26]. Dostupný z WWW: <http://www.qualitycertification.web.tr/iso22000_logo.htm>.
- [38] SPVS. *Integrovaný systém managementu*. [online]. [cit. 2009-02-27]. Dostupný z WWW: <http://www.spvs.cz/o_spolecnosti/ism/>.
- [39] SYSEL, J. *Koncepce managementu kvality. Systém managementu jakosti ISO 9000*. [online]. [cit. 2009-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.cestovni-ruch.cz/hotelier/iso9000d.php>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ISM	Integrovaný systém managementu
QMS	Systém managementu jakosti
EMS	Systém environmentálního managementu
HSMS	Systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
IT/IS	Informační technologie/Informační systém
EU	Evropská unie
EMAS	Environmentálně orientovaný evropský model manažerského systému
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
HACCP	Riziková analýza a řízení kritických bodů
TQM	Komplexní (totální) management jakosti
KF CR	Kraft Foods, Česká republika, s.r.o.
KJS	Kraft Jacobs Suchard
OKJ	Oddělení kontroly jakosti
ŘNM	Řízení neshodného materiálu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vývoj řízení jakosti [17].....	11
Obr. 2. Koncepční schéma integrovaného systému managementu [28].....	13
Obr. 3. Synergie jakosti, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce jako předpoklad úspěšné integrace v podnikovém prostředí [16, s. 9]	14
Obr. 4. Zaměření manažerských systémů [22]	14
Obr. 5. Subjekty ovlivňované QMS, EMS a HSMS[22, s. 72]	15
Obr. 6. Komplexní podniková integrace systémů managementu [17, s. 132].....	18
Obr. 7. Značka Česká kvalita [22, s. 177].....	21
Obr. 8. Procesní model systému managementu jakosti podle normy ISO 9001 [27].....	22
Obr. 9. Demingův cyklus PDCA [18].....	24
Obr. 10. Dynamický model EMS podle normy ISO 14 001 [28].....	25
Obr. 11. Loga EMAS zavedená novelou EMAS II [21, s. 14]	26
Obr. 12. Značení ekologicky šetrných výrobků v EU a ČR [11, s. 151].....	27
Obr. 13. Metodika vybudování systému managementu ochrany bezpečnosti a zdraví při práci – ČSN OHSAS 18001:2008 [31]	30
Obr. 14. Logo programu bezpečný podnik [31]	30
Obr. 15. Dadákoví zaměstnanci ze 30. let	36
Obr. 16. Portrét Arnošta Dadáka (1887 – 1939).....	37
Obr. 17. Provozovna Kraft Foods ve Valašském Meziříčí.....	38
Obr. 18. Logo firmy	39
Obr. 19. Výrobky Cappuccina Jacobs vyráběné v továrně ve Valašském Meziříčí.....	39
Obr. 20. Výrobky kávy Dadák vyráběné v továrně ve Valašském Meziříčí	40
Obr. 21. Celosvětové značky výrobků vyráběné společností Kraft Foods.....	40
Obr. 22. Organizační struktura společnosti	41
Obr. 23. Struktura strategie diamantového růstu	42
Obr. 24. Požadovaný stav ISM	44
Obr. 25. Proces řízení neshodného materiálu	46
Obr. 26. Počet respondentů podle pracovního zařazení v %	50
Obr. 27. Všeobecné povědomí o ISM.....	51
Obr. 28. Povědomí o dokumentaci a jejich změnách ve společnosti.....	52
Obr. 29. Spokojenost s řízením neshod v elektronické podobě.....	53
Obr. 30. Uvítání přehlednějšího uspořádání záznamů neshod v Tree Infu.....	54

Obr. 31. Uspořádanost záznamů o neshodách v Tree Infu	55
Obr. 32. Zpracování záznamů dle procedury	56
Obr. 33. Spokojenost se systémem řízení neshodného materiálu	57
Obr. 34. Struktura pracovních činností	65
Obr. 35. Posloupnost jednotlivých činností	67

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Dotazování respondenti	49
Tab. 2. Všeobecné povědomí o ISM.....	51
Tab. 3. Povědomí o dokumentaci a jejich změnách ve společnosti.....	52
Tab. 4. Spokojenost s řízením neshod v elektronické podobě.....	53
Tab. 5. Uvítání přehlednějšího a snadnějšího uspořádání záznamů neshod	54
Tab. 6. Uspořádanost záznamů o neshodách v Tree Infu	55
Tab. 7. Nedostatky na uspořádanosti záznamů neshod v Tree Infu	56
Tab. 8. Zpracování záznamů dle procedury.....	56
Tab. 9. Spokojenost se systémem řízení neshod v Tree Infu.....	57
Tab. 10. Zjištěné nedostatky a případná doporučení	58
Tab. 11. Časový harmonogram projektu	66
Tab. 12. Náklady jednotlivých činností.....	68
Tab. 13. Rizika projektu	68
Tab. 14. Protiriziková opatření	70
Tab. 15. Zjištění a doporučení z předchozího interního auditu	74
Tab. 16. Časový plán pro realizaci doporučení z interního auditu a dotazníkového šetření	78

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Srovnávací tabulka požadavků
- P II Porovnání přístupů dle norem řady ČSN EN ISO14000 a systému EMAS
- P III Dříve používaný papírový formulář
- P IV Současný elektronický záznam o nálezů a vypořádání neshody
- P V Dotazník pro zjištění současného stavu systému řízení neshodného materiálu ve společnosti
- P VI Protokol o auditu

PŘÍLOHA P I: SROVNÁVACÍ TABULKA POŽADAVKŮ


OHSAS 18001:1999	ISO 14001:2004	ISO 9001:2000
4 Prvky systému managementu BOZP	4 Požadavky na EMS	4 Systém managementu jakosti
4.1 Všeobecné požadavky	4.1 Všeobecné požadavky	4.1 Všeobecné požadavky 5.5 Odpovědnost, pravomoc a komunikace
4.2 Politika BOZP	4.2 Politika EMS	5.1 Závazek vedení organizace 5.3 Politika jakosti 8.5 Zlepšování
4.3 Plánování	4.3 Plánování	5.4 Plánování
4.3.1 Plánování pro řízení, identifikace a hodnocení rizik	4.3.1 Environmentální aspekty	5.2 Zaměření na zákazníka 7.2.1 Určování požadavků týkajících se produktu 7.2.2 Přezkoumání požadavků týkajících se produktu
4.3.2 Právní a jiné požadavky	4.3.2 Právní a jiné požadavky	5.2 Zaměření na zákazníka 7.2.1 Určování požadavků týkajících se produktu
4.3.3 Cíle	4.3.3 Cíle a cílové hodnoty a programy	5.4.1 Cíle jakosti
4.3.4 Programy managementu BOZP		5.4.2 Plánování managementu jakosti 8.5.1 Neustálé zlepšování
4.4 Zavedení a provoz	4.4 Zavedení a provoz	7 Realizace produktu 7.1 Plánování realizace produktu
4.4.1 Struktura a odpovědnost	4.4.1 Struktura a odpovědnost	5 Odpovědnost vedení 5.1 Závazek vedení 5.5.1 Odpovědnost a pravomoc 5.5.2 Představitel vedení 6 Management zdrojů 6.1 Zajištění zdrojů 6.2 Lidské zdroje 6.2.1 Všeobecně 6.3 Infrastruktura 6.4 Pracovní prostředí
4.4.2 Výcvik, povědomí a odborná způsobilost	4.4.2 Výcvik, povědomí a odborná způsobilost	6.2.2 Způsobilost, povědomí, výcvik
4.4.3 Konzultace a komunikace	4.4.3 Komunikování	5.5.3 Vnitřní komunikace 7.2.3 Komunikace se zákazníkem
4.4.4 Dokumentace	4.4.4 Dokumentace EMS	4.2 Požadavky na dokumentaci 4.2.1 Všeobecně 4.2.2 Příručka jakosti
4.4.5 Řízení dokumentů a údajů	4.4.5 Řízení dokumentů	4.2.3 Řízení dokumentů
4.4.6 Řízení provozu	4.4.6 Řízení provozu	7 Realizace produktu

OHSAS 18001:1999	ISO 14001:2004	ISO 9001:2000
		7.1 Plánování realizace produktu
		7.2 Procesy vztahující se k zákazníkovi
		7.3 Návrh a vývoj
		7.4 Nakupování
		7.5 Výroba a poskytování služeb
4.4.7 Havarijní připravenost a reakce	4.4.7 Havarijní připravenost a reakce	8.3 Řízení neshodného produktu
4.5 Kontrola a nápravná opatření	4.5 Kontrola	8 Měření, analýza a zlepšování
4.5.1 Měření a monitorování účinnosti	4.5.1 Monitorování a měření 4.5.2 Hodnocení souladu	7.6 Řízení monitorovacích a měřicích zařízení
		8.1 Všeobecně
		8.2 Monitorování a měření
		8.2.1 Spokojenost zákazníka
		8.2.3 Monitorování a měření procesů
		8.2.4 Monitorování a měření produktu
4.5.2 Nehoda, událost, neshoda, nápravná a preventivní opatření	4.5.3 Neshoda, nápravná a preventivní opatření	8.3 Řízení neshodného produktu
		8.5.2 Opatření k nápravě
		8.5.3 Preventivní opatření
4.5.3 Záznamy a jejich řízení	4.5.4 Záznamy	4.2.4 Řízení záznamů
4.5.4 Audit	4.5.5 Audit EMS	8.2.2 Interní audit
4.6 Přezkoumání vedením	4.6 Přezkoumání vedením	5.6 Přezkoumání vedením
		5.6.1 Všeobecně
		5.6.2 Vstup pro přezkoumání
		5.6.3 Výstup z přezkoumání
		8.5.1 Neustálé zlepšování

PŘÍLOHA P II: POROVNÁNÍ PŘÍSTUPŮ DLE NOREM ŘADY ČSN EN ISO14000 A SYSTÉMU EMAS

	ISO 14 001	EMAS
Působnost	celosvětová	členské země EU, od roku 1998 i ČR
Platnost	všechny typy organizací (průmysl, služby, státní správa...)	všechny organizace s vlivem na životní prostředí
Zavedení	ekonomicky samostatně oddělené části organizace nebo v celé organizaci	v celém areálu organizace, v jeho místě
Úvodní environmentální přezkoumání	nevyžaduje, ale doporučuje	přezkoumání stavu životního prostředí (povinné)
Veřejné dokumenty	pouze environmentální politika	environmentální politika a prohlášení o stavu životního prostředí
Environmentální prohlášení	není	je vyžadováno prohlášení o stavu životního prostředí
Zakončení procesu	certifikace	ověření prohlášení o stavu životního prostředí
Zakončení procesu zajišťuje	auditor certifikační organizace	akreditovaný environmentální ověřovatel
Četnost auditu	nestanovena	nejdéle tříletá
Použití loga	není (vyjma loga certifikačního orgánu po dohodě)	použití loga EMAS (obr. 11)
Registrace	v rámci vydaných certifikátů u jednotlivých certifikačních organizací	příslušné subjekty jednotlivých členských států

PŘÍLOHA P III: DŘÍVE POUŽÍVANÝ PAPIROVÝ FORMULÁŘ

 KRAFT FOODS CR s.r.o., provozovna VALAŠSKÉ MEZIRÍČI DOKUMENT: FORMULÁŘ Záznam o nález a vypořádání neshody	Kód: 13.01F01	Vydání: O/040130
	Proces: B 5	
	Nahrazuje: 13.01F01 z 29.6.2001	
	Strana: 1/1	

A: POPIS NESHODY	Evidenční číslo: M05
Nález (co, kolik): měrná hmotnost u směsi 55 (3:1 hybrid) se stále mimo specifikace 555 ± 30. Posazené km. se pohybuje v rozmezí hodnot 510 - 520 g/l.	Místo: MIXER
	Datum: 28.2.2007
	Jméno: INDRŽEK ZD.
	Podpis: [Signature]

B: VYPOŘÁDÁNÍ NESHODY	
Návrh vypořádání: Zapísovat a sledovat podobu min. 1 měsíc - poté vyhodnotit	Datum: 28.2.07
Schválení: [Signature]	Podpis: [Signature]
	Provede: [Signature]
	Termín: 1/2007
	Podpis: [Signature]

C: HLÁŠENÍ O VYPOŘÁDÁNÍ NESHODY		
<input type="checkbox"/> uvolnění	<input type="checkbox"/> uvolnění s odchylkou	<input type="checkbox"/> jiné způsob
<input type="checkbox"/> přepracování	<input type="checkbox"/> zamítnutí	
Poznámka: od 28.2. - 18.5.07		Datum: 18/5/07
		Podpis: [Signature]
		Náklady:

D: NÁPRAVNÁ / PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ <small>nehodící se skrtněte</small>		
Příčina: nová směs		Datum: 18/5/07
		Podpis: [Signature]

Návrh opatření: viz. přiložená MČL (E-1)	Datum: 18.5.07
Rozhodnutí: + změna v COOLIFE, S952 + T7	Podpis: [Signature]
	Provede: [Signature]
	Termín: 1/2007
	Podpis: [Signature]

E: HLÁŠENÍ O PROVEDENÍ OPATŘENÍ	
Komentář:	Datum:
	Podpis:

F: PŘEZKOUŠENÍ ÚČINNOSTI	
Plán:	Provede:
	Termín:
	Podpis:
Realizace:	Datum:
	Podpis:

PŘÍLOHA P IV: SOUČASNÝ ELEKTRONICKÝ ZÁZNAM O NÁLEZU A VYPOŘÁDÁNÍ NESHODY

Typ neshody neshoda		0070/2007		BKS	
A. Popis:					
Typ nálezu:		Místo vzniku:	Směna:	Přil. vzorek:	
Surovina - poškozený obal		BKS	*	NE	
Zákazník:		Skupina výrobků:			
Nález pro:	Vyber:	Nález (co, kolik):	Zapsal:	Gadas David	
neshody		Poškozený big bag kávy MH Selection 421-782, 470kg,	Dat. zápisu nálezu:	11. 9. 2007	
skoronehody		díra ve spodní části, hruda spečené kávy uvnitř,	Číslo zakázky:		
zjištění		pravděpodobně od dodavatele	Číslo MFG:		
reklamace			Množství [kg, ks]:		
obalové materiály			Prod.order:		
			Reel number:		
Poznámka:	BKS 96/2007 v papírové formě				
B. Vypořádání:					
B1. Návrh vypořádání		Zadal:	Datum návrhu:	Provede:	Požad. termín:
a. odebrat kávu v místě poškození cca 3kg		Gadas David	11. 9. 2007	Hermanský Jirí	11. 9. 2007
b.					
c.					
B2. Schválení vypořádání:		Neshodný HV:		Náklady na neshodu:	
<input checked="" type="radio"/> ANO		<input type="radio"/> ANO		<input type="radio"/> ANO	
<input type="radio"/> NE		<input checked="" type="radio"/> NE		<input type="radio"/> NE	
				Řešitel částí D:	
				Schválil: Kalivoda Petr	
				Datum schválení: 11. 9. 2007	
C. Hlášení o vypořádání:					
<input checked="" type="radio"/> uvolnění		Množství neshodného HV [kg]:	Náklady na neshodu [Kč]:	Reklamace - dobropis (Kč):	
<input type="radio"/> uvolnění s odchylkou					
<input type="radio"/> přepracování					
<input type="radio"/> zamítnuti					
<input type="radio"/> jiný způsob-dopis					
		Poznámka k vypořádání:		Řešitel:	
		Provedeno dle vypořádání dle B1 a		Kudelka Josef	
				Datum vypořádání:	
				27. 9. 2007	
D. Nápravná a preventivní opatření:					
D1. Příčina:					
a. Při nakládce u dodavatele do kamionu došlo manipulací paletami k poškození spodní části bigu					
b. Nebo při vykládce v Schenkeru					
c.					
D2. Návrh opatření:		Zadal:	Datum návrhu:	Provede:	Požad. termín:
a. Informovat dodavatele o neshode		Kalivoda Petr	18.10.2007		19.11.2007
b. Informovat Schenker o neshode		Kalivoda Petr	18.10.2007		19.11.2007
c.					
D3. Schválení opatření		Nový návrh:		Schválil:	
<input checked="" type="radio"/> ANO				Mikula Jozef	
<input type="radio"/> NE				Datum schválení:	
		Poznámka: v zastoupení		19.10.2007	
E. Hlášení o provedení opatření:					
Komentář:		Provedl:		Datum provedení:	
a. Dodavatel informován		Tomášková Zdenka		5.11.2007	
b. Schenker informován		Batrová Lenka		5.11.2007	
c.					
F. Přezkoušení účinnosti:					
F1. Plán:		Provede:		Kantor Jan	
Interní audit 11/2008		Pož. termín prov.:			
F2. Realizace:		Provedl:		Kantor Jan	
K neshodě není doložena korespondence o informování zákazníka - poškozený big ve spodní části - hruda		Datum realizace:		20. 5. 2008	
Číslo dokumentu:	0070/2007	B	/	1	<input type="checkbox"/> PROTOKOL OZNAČEN PRO SMAZÁNÍ
Vytvořil / zadal:	Trusina Kamil	20.5.2008 4:23:25			
Kontroloval:					
Schválil:					

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK PRO ZJIŠTĚNÍ SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU ŘÍZENÍ NESHODNÉHO MATERIÁLU VE SPOLEČNOSTI

Dotazník

Vážení zaměstnanci Kraft Foods, žádám Vás o vyplnění následujícího *anonymního* dotazníku, který má za úkol zjistit *spokojenost zaměstnanců se systémem řízení neshod v integrovaném systému managementu (ISM)*. Zpracovávám diplomovou práci, ve které analyzuji současný stav ISM na pracovišti Vaší společnosti. Získané údaje z dotazníku nebudou nijak zneužity. Odpovídejte prosím podle svého nejlepšího úsudku, aby Vaše odpovědi vystihly současnou situaci ve společnosti.

ISM = Systém managementu jakosti + systém životního prostředí + systém bezpečnosti ochrany zdraví při práci

1. Pracovní zařazení

- výroba administrativa

2. Ve společnosti Kraft Foods, CR s.r.o. pracuji (počet let)

- méně než 1 rok
 1 rok a více
 2 roky a více
 3 roky a více
 4 roky a více
 5 let a více

3. Pohlaví

- muž žena

4. Jaké máte všeobecné povědomí o ISM?

- mám přehled o veškerých změnách a zlepšeních
 mám docela přehled – snažím se sledovat změny přínosné pro svou práci
 průměrné
 nízké – pouze, co potřebuji pro svou práci
 žádné – nečetl (a) jsem žádnou dokumentaci

5. Jaké máte povědomí o dokumentaci a jejich změnách v Kraft Foods, CR s.r.o.?

- výborné – veškerou dokumentaci mám nastudovánu
 dobré – znám dokumentaci k mé práci a částečně mám nastudovánu ostatní dokumentaci
 průměrné – co se týká mě, vím, kde mohu informace najít
 nízké – při zavedení ISM jsem četl(a) dokumentaci, ale moc si ji už nepamatuji
 žádné – nečetl(a) jsem žádnou dokumentaci

6. Jste spokojen(a) s řízením neshod v elektronické podobě?

- ano ne

7. Uvítali byste přehlednější a snadnější uspořádání záznamů neshod v Tree Infu?

- ano ne

8. Jsou podle Vás záznamy o neshodách v Tree Infu uspořádány dostatečně?

- ano ne

9. Jestliže jste u předchozí otázky odpověděli ne, napište, co postrádáte, co Vám vadí na současné uspořádanosti záznamů veškerých neshod v Tree Infu.

Pokud jste na otázku č. 8 uvedli odpověď ano, na tuto otázku neodpovídejte a pokračujte otázkou č. 10.

.....
.....
.....

10. Záznam o vypořádání neshody v elektronické podobě vyplňuji a zpracovávám dle procedury 13.01 Řízení neshodného materiálu:

- přesně tak, jak je v ní uvedeno
 s drobnými odchylkami – někdy zpětně
 zásadně vždy zpětně
 nezpracovávám žádnou dokumentaci

11. Jak jste celkově spokojen(a) se systémem řízení neshod v Tree Infu ve společnosti:

- jsem s ním maximálně spokojen(a)
 zavedl určitý řád a pořádek ve společnosti
 nevadí mi
 více mi vyhovovala papírová forma záznamu o nálezu a vypořádání neshody
 jiný důvod (uved'te)


.....
.....

Zde prosím napište Vaše případné poznámky, komentáře, a návrhy zlepšení systému řízení neshod.

.....
.....
.....

Za vyplnění dotazníku Vám mockrát děkuji a věřím, že výsledky pomohou k vylepšení stávající situace.

PŘÍLOHA P VI: PROTOKOL O AUDITU

 KRAFT FOODS CR s.r.o., provozovna VALAŠSKÉ MEZIRÍČÍ	Kód: 17.01F02	Vydání:
	Proces: B3	O/030117
DOKUMENT: FORMULÁŘ PROTOKOL O AUDITU		Nahrazuje: Strana: 98 / 103

Číslo auditu: Mimořádný interní audit

Číslo předchozího auditu: 11/2008

Datum auditu: 20.1.2009 – 15.3.2009

Složení audit. týmu: Marcela Hermanová

Auditované procesy / oblasti - oddělení: proces A33 Vypořádání neshodných materiálů

Majitel procesu / osoba zodpovědná za danou oblast: Vedoucí OKJ

Dokumenty, dle kterých je audit prováděn: Záznamy 13.01F01 (Záznam o nález a vypořádání neshody), List procesů A33 (Vypořádání neshodných materiálů) a dokumenty řídicí tento proces: 13.01 (Řízení neshodného materiálu); 14.01 (Nápravná a preventivní opatření)

1. VYŘEŠENÉ ZJIŠTĚNÍ a DOPORUČENÍ z předchozího auditu 11/2008

Č.	Název procedury	Označení	Zjištění
13.01 Řízení neshodného materiálu			
1.	Kompetence	Kap. 4	Není zajišťován audit na program zadržení a uvolnění nejméně 1x ročně
2.	Zjištění a vypořádání neshody, analýza příčin	Kap. 5.2	Uvádí se oblast vypisování neshod „audity“, tato oblast se již nepoužívá
Č.	Název procedury	Označení	Doporučení
1.	Řízení neshodného materiálu	13.01	popisováno vypisování neshody v papírové podobě. Dle Oznámení změny 47/2007 se již využívají elektronicky zapisované neshody. Doporučení z auditu 11/2008: zpracovat oznámení změny 47/2007 do 13.01.

2. ZJIŠTĚNÍ z mimořádného interního auditu

Č.	Název procedury	Označení	Zjištění
13.01 Řízení neshodného materiálu			
1.	Rozsah platnosti	Kap. 2	Nesjednocený formát písma Arial
2.	Definice, zkratky	Kap. 3	Nesjednocený formát písma Arial
3.	Definice, zkratky	Kap. 3	Absence definice základních pojmů – <i>neshoda, skoronehoda, zjištění, reklamace, obalové materiály</i>
4.	Kompetence	Kap. 4	U skladníků a směnových mistrů se uvádí, že provádějí inventarizaci neshodných materiálů. Inventarizaci neshodných materiálů provádějí pouze skladníci. Mistři inventarizaci neprovádí, vypíší neshody a např. rozpracovaný materiál nachystají na rampu.
5.	Kompetence	Kap. 4	U pracovní pozice skladníků chybí záznam, že se provádí fyzická inventura 1x měsíčně v elektronické podobě do „G:/VYROBA/TZ – přehled o naskladnění.xls“
6.	Kompetence	Kap. 4	U odpovědné osoby vedoucí OKJ chybí odpovědnost - Schvalování návrhu nápravného a preventivního opatření
7.	Kompetence	Kap. 4	U odpovědné osoby vedoucí OKJ chybí odpovědnost - schvalování návrhu vypořádání
8.	Postup při zjištění a vypořádání neshody	Podkap. 5.1	Chybí napsána činnost – schvalování návrhu vypořádání – v části „D“ (odpovědnost – majitel procesu (řešitel části D)

Č.	Název procedury	Označení	Zjištění
13.01 Řízení neshodného materiálu			
9.	Postup při zjištění a vypořádání neshody	Podkap. 5.1	Zjištění – není popsána činnost a odpovědnost za část záznamu „E“
10.	Postup při zjištění a vypořádání neshody	Podkap. 5.1	Zjištění – není popsána činnost a odpovědnost za část záznamu „F“
11.	Zahájení procesu nápravných a preventivních opatření Výsledky z přezkoumání vedením	Podkap. 5.2 Podkap. 5.2.1	Nesjednocený formát písma Arial
12.	Stanovení opatření k nápravě či preventivních opatření	Kap. 5.3.2	Nesjednocený formát písma Arial
13.	Evidence nápravných a preventivních opatření	Kap. 5.4	Zjištění již neexistující platnosti, že databáze všech nápravných či preventivních opatření a jejich aktuální stav je veden formou ZEN v Microsoft Excel. Platilo dříve, v současnosti je evidence uložena v softwaru Tree Info.
14.	Typy neshodného materiálu	Od kap. 5.7 (ze str. 3/7) po kap. 5.4 (ze str. 6/7)	Zjištění nesprávného číslování kapitol a podkapitol
15.	Odkazy	Kap. 6	Nalezení dvou stejně označených kapitol
16.	Odkazy	Kap. 6	Zjištění již neexistujícího odkazu ZEN (Databáze nápravných a preventivních opatření, G:/kvalita/neshody/ ZEN*.xls)
17.	Odkazy	Kap. 6	Zjištění již neexistující procedury 14.01 (Opatření k nápravě a preventivní opatření). Tato procedura byla sloučena s procedurou 13.01.

Č.	Název procedury	Označení	Zjištění
13.01 Řízení neshodného materiálu			
18.	Odkazy	Kap. 6	Zjištění absence formuláře 09.06F01 – Hodnocení SVP (Správná výrobní praxe)

3. DOPORUČENÍ z mimořádného interního auditu

Č.	Název procedury	Označení	Doporučení
Řízení neshodného materiálu			
1.	Rozsah platnosti	Kap. 2	Sjednotit formát písma Arial
2.	Definice, zkratky	Kap. 3	Sjednotit formát písma Arial
3.	Definice, zkratky	Kap. 3	<p>Definovat pojmy:</p> <p>Neshoda – neplnění stanovených požadavků, odchylka od požadovaného stavu,</p> <p>Skoronehoda – jakákoliv neplánovaná událost, která vlivem šťastných náhod nezpůsobí úraz, onemocnění, škodu či jinou újmu,</p> <p>Zjištění – obvykle izolované nebo nahodilé neshody, které však signalizují potenciální problémy závažnějšího rázu,</p> <p>Reklamace – reklamace hotových výrobků, stížnost spotřebitelů na hotové výrobky,</p> <p>Obalové materiály – týkají se balírny, jedná se o jakékoliv potíže s fóliemi, boxíky, kartony, filtračním papírem</p>

Č.	Název procedury	Označení	Doporučení
Řízení neshodného materiálu			
4.	Kompetence	Kap. 4	Odstranit odpovědnou osobu – směnové mistry (u činnosti odpovědnost – inventarizace neshodných materiálů)
5.	Kompetence	Kap. 4	Zavést frekvenci (Provedení záznamu o fyzické inventuře 1x měsíčně) do procedury kap. 4 Kompetence skladníků
6.	Kompetence	Kap. 4	Definovat odpovědnost - schvalování návrhů nápravných a preventivních opatření u sedoucího OKJ
7.	Kompetence	Kap. 4	Definovat odpovědnost - schvalování návrhu vypořádání u vedoucího OKJ
8.	Postup při zjištění a vypořádání neshody	Podkap. 5.1	Definovat pravomoc - schvalování návrhů nápravných a preventivních opatření do části „D“
9.	Postup při zjištění a vypořádání neshody	Podkap. 5.1	Definovat odpovědnosti (řešitel části D) a pravomoce (hlášení o provedení opatření) pro část záznamu „E“
10.	Postup při zjištění a vypořádání neshody	Podkap. 5.1	Definovat odpovědnosti (člen interního auditu) a pravomoce (přezkoušení účinnosti) pro část záznamu „F“
11.	Zahájení procesu nápravných a preventivních opatření Výsledky z přezkoumání vedením	Kap. 5.2 Podkap. 5.2.1	Sjednotit formát písma Arial
12.	Stanovení opatření k nápravě či preventivních opatření	Kap. 5.3.2	Sjednotit formát písma Arial

Č.	Název procedury	Označení	Doporučení
Řízení neshodného materiálu			
13.	Evidence nápravných a preventivních opatření	Kap. 5.4	Zpracovat zjištění, že databáze všech nápravných či preventivních opatření a jejich aktuální stav je veden formou systému Tree Info
14.	Typy neshodného materiálu	Od kap. 5.7 (ze str. 3/7) po kap. 5.4 (ze str. 6/7)	Správně očíslovat po sobě navazující kapitoly a podkapitoly
15.	Odkazy	Kap. 6	Odstranit jednu z kapitol 6.
16.	Odkazy	Kap. 6	Odstranit již neexistující odkaz ZEN (Databáze nápravných a preventivních opatření, G:/kvalita/neshody/ ZEN*.xls)
17.	Odkazy	Kap. 6	Odstranit již neexistující odkaz 14.01 (Opatření k nápravě a preventivní opatření)
18.	Odkazy	Kap. 6	Napsat číslo a název formuláře 09.06F01 Hodnocení SVP