

Vliv certifikačních norem kvality na marketing a management vybrané společnosti

Bc. Nikola Hanzlíková

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Nikola Hanzlíková**
Osobní číslo: **M190115**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Vliv certifikačních norem kvality na marketing a management vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši a zpracujte teoretická východiska týkající se marketingu a systému managementu jakosti.
- Popište vybrané nástroje analýzy rizik a certifikační normy pro výrobní společnosti.

II. Praktická část

- Popište a zpracujte analýzu současného stavu marketingu a procesu řízení kvality ve vybrané společnosti.
- Na základě provedené analýzy rizik popište a integrujte systémové opatření dle normy ISO 9001 do provozu vybrané společnosti.
- Vyhodnoťte stav marketingu a managementu před a po zavedení normy ISO 9001 dle měřitelných ukazatelů.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ANDERSEN, Bjorn a Tom FAGERHAUG. *Analýza kořenových příčin: zjednodušené nástroje a metody*. 2. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2011, 226 s. ISBN 978-80-02-02356-2.
CORPORATION. DaimlerChrysler. *Measurement systems analysis: reference manual*. 4th ed. Detroit, Mich: DaimlerChrysler, 2010, 231 s. ISBN 978-1-60-534211-5.
LUDVÍK, Filip. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa Publishing, 2019, 248 s. ISBN 978-80-907-5305-1.
NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality*. Praha: Management Press, 2016, 224 s. ISBN 978-80-7261-426-4.
SARTOR, Marco a Orzes GUIDO. *Quality management: tools, methods and standards*. United Kingdom: Emerald Publishing Limited, 2019, 312 s. ISBN 978-1-78769-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucia Mrázková**
Ústav bezpečnostního inženýrství

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 3. 6. 2021

Jméno a příjmení: Bc. Nikola Hanzlíková

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá vlivem certifikačních norem na marketing a management ve vybraném podnikatelském subjektu. Ve společnosti již byl zaveden systém managementu kvality v souladu s normou ISO 9001:2001. Cílem této práce je úspěšný re-certifikační audit a tím i prohlášení o shodě s normou ISO 9001:2016.

Podstatou řešení je zhodnocení současného stavu marketingu a současného stavu procesu řízení kvality. Součástí práce jsou vypracované analýzy a řešení, které umožní implementaci normy ISO 9001:2016 a následná integrace systému do vybrané společnosti.

Klíčová slova: systém managementu jakosti, ISO normy, FMEA, certifikace, kvalita

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the influence of certification standards on marketing and management in a selected business entity. The company has already implemented a quality management system by following per under the ISO 9001: 2001 standard. The aim of this work is a successful re-certification audit and thus a declaration of conformity with the ISO 9001: 2016 standard. The essence of the solution is the evaluation of the current state of marketing and the current state of the quality management process. Part of the work is developed analyzes and solutions that will enable the implementation of the ISO 9001: 2016 standard and the subsequent integration of the system into the selected company.

Keywords: Quality Management System, ISO Standards, FMEA, Certification, Quality

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych velmi ráda poděkovala paní Ing. Lucii Mrázkové, PhD. za odborné vedení diplomové práce, cenné rady, předání zkušeností a především velkou dávku trpělivosti.

Mé poděkování dále patří vedení společnosti za umožnění zpracování diplomové práce, poskytnutí informací a veškerou spolupráci.

V neposlední řadě jsem také vděčná svým přátelům a rodině, kteří mě podporovali po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD	5
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	6
I TEORETICKÁ ČÁST	7
1 MARKETING	8
1.1 MARKETINGOVÝ MIX	9
2 MANAGEMENT JAKOSTI (ŘÍZENÍ KVALITY)	10
2.1 SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI	11
2.2 PRINCIPY A KONCEPCE MANAGEMENTU JAKOSTI.....	12
2.3 METODY ŘÍZENÍ KVALITY.....	13
2.3.1 TQM (Total Quality Management).....	15
2.3.2 Demingův cyklus PDCA.....	15
2.3.2.1 Hlavní principy a přístupy normy ISO 9001 – PDCA.....	16
3 CERTIFIKAČNÍ NORMY KVALITY	17
3.1.1 ISO 9000 Systémy managementu kvality – základy, zásady, slovník	17
3.1.2 ISO 9001 Systémy managementu kvality – požadavky.....	18
3.1.2.1 4 Kontext organizace	18
3.1.2.2 5 Vedení	19
3.1.2.3 6 Plánování	20
3.1.2.4 7 Podpora	20
3.1.2.5 8 Provoz	22
3.1.2.6 9 Hodnocení výkonnosti	23
3.1.2.7 10 Zlepšování.....	24
3.1.3 ISO 14001	25
3.1.3.1 4 Kontext organizace	25
3.1.3.2 5 Vedení a závazek	26
3.1.3.3 6 Plánování	27
3.1.3.4 7 Podpora	27
3.1.3.5 8 Provoz.....	28
3.1.3.6 9 Hodnocení výkonnosti	28
3.1.3.7 10 Zlepšování.....	28
3.1.4 ISO 45001	28
3.1.4.1 4 Kontext organizace	29
3.1.4.2 5 Vedení a závazek	30
3.1.4.3 6 Plánování	30
3.1.4.4 7 Podpora	30
3.1.4.5 8 Provoz	31
3.1.4.6 9 Hodnocení výkonnosti	31
3.1.4.7 10 Zlepšování.....	31
4 HISTORIE A VÝVOJ NORMY ISO 9001	32
5 AKTUALIZOVANÁ NORMA ISO 9001:2015	34
6 PRINCIPY A PŘÍSTUPY NORMY ISO 9001	37
7 LOKÁLNÍ NÁSTROJE PRO VYHODNOCOVÁNÍ KVALITY – ŘÍZENÍ PROCESŮ	39

7.1	FMEA.....	40
7.2	QFD (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT).....	40
7.3	SWOT ANALÝZA	41
II	PRAKTICKÁ ČÁST	42
8	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI SE ZAMĚŘENÍM NA MARKETING A KVALITU	43
8.1	O SPOLEČNOSTI	43
8.2	TECHNOLOGIE	44
8.3	VIZE SPOLEČNOSTI	45
8.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	47
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	50
9.1	SOUČASNÝ STAV MARKETINGU	50
9.1.1	Zákazník.....	50
9.1.2	Konkurence	50
9.1.3	Prodejní sezóna	50
9.1.4	PPC kampaně	51
9.1.5	Realizace marketingu	51
9.2	AUDIT	51
9.3	SOUČASNÝ STAV PROCESU ŘÍZENÍ KVALITY	53
9.4	SWOT ANALÝZA	56
9.5	FMEA.....	58
9.6	PŘÍNOS CERTIFIKACE SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI PRO SPOLEČNOST	65
10	INTEGRACE ISO 9001 DO SYSTÉMU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	67
10.1	APLIKACE CYKLU PDCA V NORMĚ EN ISO 9001:2015.....	68
10.2	PROCESY	70
10.3	CÍLE JAKOSTI.....	73
10.4	INTERNÍ KOMUNIKACE.....	74
10.5	PŘEZKOUMÁNÍ VEDENÍM SPOLEČNOSTI	75
10.5.1	Vstupy pro přezkoumání systému managementu	75
10.5.2	Výstupy z přezkoumání systému managementu	79
10.6	POSOUZENÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ NA ZÁKLADĚ KPI.....	84
11	MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ.....	93
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	97
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM TABULEK.....	102
	SEZNAM PŘÍLOH.....	103

ÚVOD

Jako téma své diplomové práce jsem zvolila vliv certifikačních norem kvality na marketing a management vybrané společnosti. Díky vedoucí mé diplomové práce, Ing. Lucii Mrázkové PhD., která je mi velkou inspirací nejen v oblasti kvality, jsem se touto problematikou začala zabývat detailněji a během studia na Univerzitě Tomáše Bati jsem prošla certifikačními kurzy pod vedením certifikačního orgánu TÜV SÜD SK. V dubnu roku 2021 jsem úspěšně dokončila certifikaci jako interní auditor pro integrovaný systém managementu podle norem EN ISO 9001, EN ISO 14001 a EN ISO 45001. Ve společnosti, kterou jsem zvolila k vypracování mé diplomové práce, působím již čtvrtým rokem.

Cílem diplomové práce je implementace ISO 9001:2015 do řízení vybrané společnosti, kde je současný systém managementu kvality ještě částečně řízen dle normy ISO 9001:2001. Nedílnou součástí práce je metodika FMEA vytvořena z interního auditu, který byl proveden v rámci diplomové práce.

Podkladem pro zpracování teoretické části práce jsou literární rešerše pojednávající o řízení kvality, ale také kurzy, kterých jsem se účastnila a které se týkají ISO norem. V teoretické části je podrobněji představena norma ISO 9001:2015, a to včetně principů a přístupů, historie a změn oproti předešlé verzi. Součástí této části je také představení ČSN ISO 14001:2016, ČSN ISO 45001:2018 a lokálních nástrojů pro vyhodnocování kvality a řízení procesů. Takto zpracovaná teoretická část tvoří podklad pro část praktickou.

Úvodem praktické části je představení vybrané společnosti, dále je zhodnocen aktuální stav marketingu a současný stav procesu řízení kvality. Ke stanovení současného stavu byl vykonán interní audit a následné seznámení zaměstnanců s normou, aby bylo zajištěno, že zaměstnanci, kteří mají aplikovat opatření do praxe, porozuměli jeho účelům.

Druhou částí praktické části je implementace systému managementu kvality do vybrané společnosti. Úvod této části tvoří aplikace cyklu PDCA do normy ISO 9001:2015, aby byla lépe pochopena souvislost. Pro úspěšné zavedení systému do vybrané společnosti obsahuje tato práce mimo jiné návrh procesů, nastavení cílů jakosti, vylepšení interní komunikace dle normy a v neposlední řadě také přezkoumání managementu. Aby bylo možné zhodnotit stav před a po zavedení požadavků normy, je kapitola 10. 6. věnována posouzení výkonnosti procesů na základě KPI, které jsme společně s vedením určili při nastavování procesů.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je integrace systému managementu kvality ISO 9001:2015 do řízení vybrané společnosti za účelem dosažení spokojenosti zákazníka, zvýšení konkurenceschopnosti a také zavedení určitého systému. Společnost měla dříve certifikované ISO 9001:2001 a úkolem této diplomové práce je úspěšně splněný nový certifikační audit, který je plánován na únor 2021. Pro splnění hlavního cíle diplomové práce jsou podkladem poznatky z teoretické části a zavedení FMEA metodiky v části praktické. Dílčím cílem je analýza současného stavu marketingu a řízení procesů společnosti.

Teoretická část diplomové práce se opírá o poznatky a fakta z dostupných publikací pojednávajících o kvalitě, normách ČSN ISO 9001:2016, ČSN ISO 14001:2016 a ČSN ISO 45001:2018. Dále je využita literatura týkající se analýz, managementu a řízení rizik. V neposlední řadě jsou v této práci využity poznatky z kurzů, které se týkaly norem ISO.

V praktické části je pro účely zpracování analýzy možných příčin a důsledků proveden interní audit. Otázky k internímu auditu jsou nedílnou součástí diplomové práce. Rozhovory s vedením společnosti jsou využity pro zpracování současného stavu marketingu a pro vytvoření SWOT analýzy. Ve spolupráci s každým oddělením je vytvořena analýza rizik, která slouží k hodnocení současného stavu procesu řízení kvality. Součástí projektu je posouzení výkonnosti procesů na základě předem stanovených KPI. Cílem práce je zavedení systému managementu kvality do vybrané společnosti a následná úspěšná certifikace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

Mezi nejznámější definice marketingu patří definice Americké marketingové asociace, podle které je marketing „činnost, soubor zavedených postupů a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručení a směnu nabídek, které přinášejí hodnotu zákazníkům, partnerům a společnosti jako celku“. (American Marketing Association, ©2021)

Dle Kotlera marketing spočívá ve vytváření, komunikování a předávání hodnoty pro zákazníka. Podle něj marketing zajišťuje a také uspokojuje potřeby zákazníků a firma přitom realizuje zisk. (Kotler, 2013)

Všechny definice marketingu mají společnou skutečnost, že vyzdvihují význam zákazníka a jeho potřeb. Souběžně také dávají důraz na to, že uspokojování potřeb zákazníka musí být pro firmu ziskové.

Mezi klíčové marketingové otázky, na které musí každá firma znát odpovědi, patří otázky: kdo je náš zákazník, jak zajišťujeme jeho dlouhodobou spokojenost, jakou hodnotu mu nabízíme, jaká je konkurenční výhoda a jak ji udržujeme. Odpovědi by měl znát v nejlepším případě ředitel společnosti, a to s podporou marketingového oddělení. (Karlíček, 2018)

V dnešní době prodávají společnosti své výrobky a služby prostřednictvím přímých i nepřímých kanálů. Hromadná reklama již ztratila svou účinnost, proto marketéři hledají a prozkoumávají nové formy komunikace, jako jsou například experienciální komunikace, virální marketing a zábava. Zákazníci si čím dál častěji určují, jaké typy výrobků a služeb požadují a kdy a jak je chtějí nakupovat. Své názory sdělují pomocí blogů, e-mailů, různých digitálních médií nebo podcastů. (Kotler, 2013)

Aby marketéři pokryly vše, co je třeba, praktikují holistický marketing. Tento typ marketingu spočívá ve vývoji, návrhu a implementaci marketingových procesů, aktivit, programů, které si jsou vědomi vzájemné provázanosti dnešního marketingového prostředí. (Kotler, 2013)

Marketing management 21. století tvoří:

- I. Příprava marketingových strategií a plánů
- II. Zajišťování marketingových informací a výkonu
- III. Propojení se zákazníky
- IV. Vytváření silných značek

- V. Příprava tržních nabídek
- VI. Poskytování a komunikování hodnoty
- VII. Vytváření dlouhodobého růstu.

1.1 Marketingový mix

Autorem pojmu marketingový mix je považován Neil. H Borden. Borden přirovnává tento mix k hotové směsi na moučníky. Každý si může podle své chuti přidat či ubrat množství cukru tak, aby výsledná chuť koláče pro něj byla nejlepší. Není ale možné cukr nepřidat vůbec, či ho naopak přidat mnoho, jelikož jednotlivé ingredience koláče jsou na sebe vázané a jestliže jim nevěnujeme potřebnou pozornost, výsledek není takový, jaký požadujeme. Dle toho funguje i marketingový mix – nemůžeme se soustředit pouze na jednu složku a myslet si, že bude dostačující k dobrému výsledku. Tvůrcem 4 výsledných složek, které nazýváme 4P je považován E- Jerome McCarthy. (Boučková, 2001)

Model 4P zavedl do povědomí známý klasik marketingu Philip Kotler a tento model si získal oblibu právě díky své jednoduchosti. Nejedná se ale o univerzálně použitelný model. Existuje spousta druhů marketingového mixu. Například model 7P je rozšířením mixu 4P. (Managementmania ©2017)

Model 4P:

- Product = Produkt
- Price = Cena
- Place = Místo
- Promotion = Propagace

Model 7P

- Product = Produkt
- Price = Cena
- Place = Místo
- Promotion = Propagace
- People = Lidé
- Physical Evidence = Materiální zabezpečení
- Process = Procesy

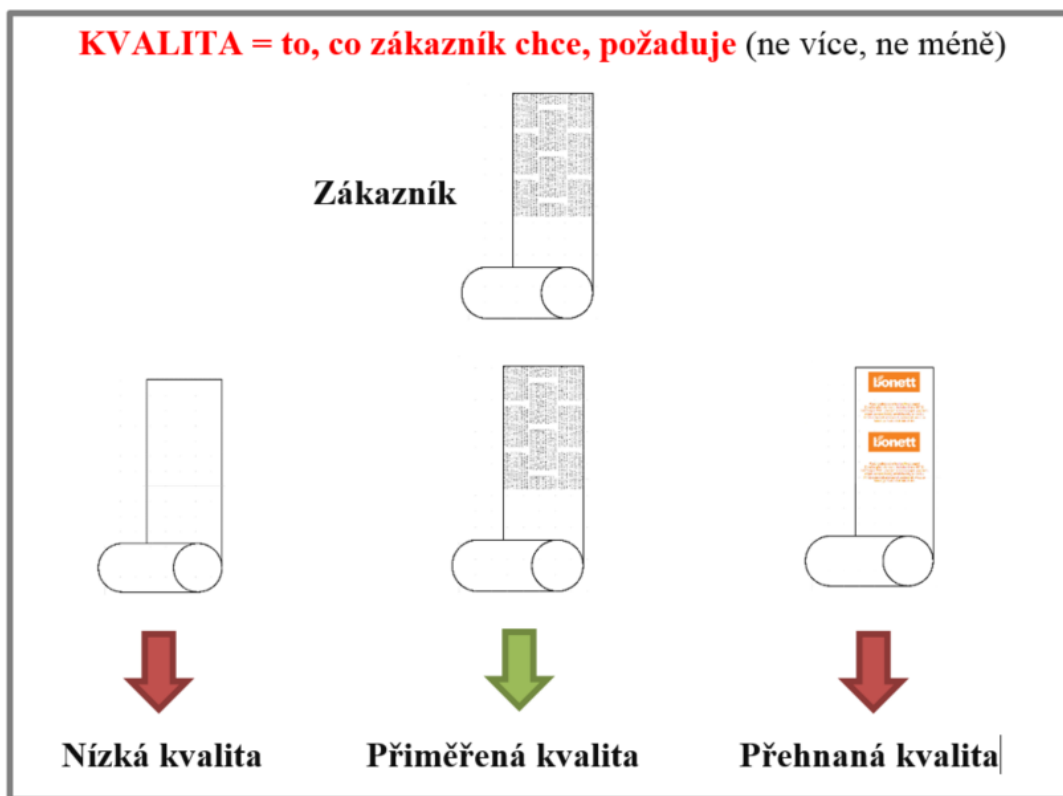
Vzhledem k výše uvedenému je možné konstatovat, že marketing je zaměřený na splnění požadavků zákazníka uspokojením produktem/službou. Certifikace a zavedení systému managementu kvality do řízení a chodu firmy uskutečňuje to, že dochází ke shodě produktů nebo služeb s požadavky zákazníka, což vede k jeho spokojenosti, šíření pozitivní reklamy a zvyšování zisku společnosti.

2 MANAGEMENT JAKOSTI (ŘÍZENÍ KVALITY)

Pokud si položíme otázku, co přesně znamená kvalita, dostane se nám spousta různých odpovědí, které přináší nápady jako „výkon produktu“, „spokojenost zákazníka“ nebo také „způsob, jakým provádíme každodenní činnosti“. Ve skutečnosti ale neexistuje jedna správná odpověď. Pro většinu lidí je „kvalita“ mírou excelence v daném produktu nebo činnosti. Filozofové ale tvrdí, že jedna definice není možná. Na základě diskuzí, které byly iniciovány Sokratem, Platónem nebo také Aristotelem, je kvalita chápána jako univerzální hodnota, kterou se naučíme rozpoznávat pouze díky zkušenostem. Kvalita může odkazovat jak na produkt nebo službu, tak na proces, který produkt vytváří. Prvky kvality technické realizace produktu jsou obvykle objektivní a měřitelné, například shoda. Ostatní prvky jsou méně objektivní, protože preference zákazníků se ve spoustě směrech liší: mohou být měřitelné, jako je výkon nebo trvanlivost produktu, nebo čistě kvalitativní, jako je tomu v případě etiky (způsob očekávání zákazníka, kvalita nápadu). (Sartor, 2019)

V oblasti řízení provozu se historicky největší pozornost věnovala kvalitě technické realizace, popsané jako shoda produktu s designem nebo specifikací a náklady na jeho dosažení s ohledem na cenu, kterou je zákazník ochoten zaplatit. Naopak porozumění ekonomů a obchodníků se soustředilo hlavně na kvalitu nápadů. V tomto ohledu se hlavní otázky točí kolem charakteristik nebo atributů, které by produkt měl mít. V průběhu let bylo učiněno několik snah spojit tyto dva pohledy do praktických přístupů. Ani dnes však ale není obvyklé vidět společnosti, kde se tyto dva pohledy setkávají – na jedné straně jsou designéři, vedoucí marketingu a prodeje a na druhé straně vedoucí výroby. Ve skutečnosti se ale důležitost kvality nápadu a kvality technické realizace v každé společnosti významně liší v závislosti na odpovědnosti a cílech každé funkce (vývoj produktu, výroba a prodej), fáze životního cyklu, apod. (Sartor, 2019)

Shoda stavu řízení procesů firmy s požadovaným stavem aplikačních systémových norem deklaruje, že společnost je schopna plnit požadavky zákazníka na produkt nebo službu.



Obrázek 1 Kvalita (vlastní zpracování)

Požadavek zákazníka musí projít od obchodního oddělení do organizace výroby několika procesy. To způsobuje, že pokud nedojde ke správnému pochopení a specifikování požadavků na vstupu, je proces náchylný na vznik deformace požadavku a dojde k nesplnění požadavku zákazníka produktem nebo službou.

2.1 Systém managementu jakosti

Mezinárodní standart ISO 9000:2015 definuje kvalitu následovně: „Kvalita je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik subjektu“. (Filip, 2019)

U systému si musíme uvědomit, že musí být řízen pouze k jednomu cíli. Jednotlivé prvky musí působit koordinovaně, s návaznostmi a společnými vazbami. Systém managementu je prvek, který rozšiřuje samotné řízení. Jedná se o „soubor vzájemně provázaných nebo vzájemně působících prvků organizace pro stanovení politik, cílů a procesů k dosažení těchto cílů“. V tomto případě již mluvíme o systému řízení, který se může týkat systému managementu kvality (jedna oblast) nebo integrovaného systému řízení (více oblastí). Systém managementu nám tedy dává možnost vytvářet efektivní systém řízení, který posouvá organizaci kupředu za využití všech zdrojů. (Filip, 2019)

2.2 Principy a koncepce managementu jakosti

V současné době lze rozlišit 3 základní koncepce:

- koncepce ISO,
- koncepce odvětvových standardů a
- koncepce Total Quality Management.

Koncepce	ISO	Odvětvové stan- dardy	TQM
Charakter	Využitelný ve všech typech odvětví v organizaci	Využitelná pouze pro určité odvětví ekonomiky – např. automobilový průmysl, letectví.	Využitelný ve všech typech odvětví v organizaci
Normativní základna	Normy ISO řady 9000 a ISO 10 000	Odvětvové normy např. ISO/TS 16 949, IRIS, apod.	Neexistuje, základem jsou tzv. modely excelence
Požadavky	Základní, získané celosvětovou součinností	Obvykle dodržuje požadavky normy ISO 9001, navíc ale obsahují speciální požadavky odvětví	Modely excelence nedávají požadavky. Obsahují pouze doporučení, která jsou odvozena od nejlepší světové praxe
Celková náročnost aplikace na znalosti a zdroje	Nízká	Střední	Vysoká

Tabulka 1 Základní charakteristiky koncepcí (Nenadál, 2016)

Soudobou základnou koncepcí ISO jsou čtyři celosvětově respektované normy:

- ISO 9000:2015 (Systémy managementu kvality – Základy a slovník)
- ISO 9001:2015 (Systémy managementu kvality – požadavky)

- ISO 9004:2009 (Řízení organizací k udržitelnému úspěchu – přístup managementu kvality)
- ISO 19011:2011 (Systémy managementu – Směrnice pro auditování systémů managementu)

Mimo jiné existuje také početná doplňková řada norem ISO 10000, z nichž se každá norma orientuje na návody, jak naplňovat konkrétní požadavky ISO 9001. (Nenadál, 2016)

2.3 Metody řízení kvality

Metody řízení kvality jsou zpravidla upřeny na zvýšení kvality výsledného produktu, snížení chybovosti a na zlepšení organizace práce (Corporation, 2010). Mezi metody řízení kvality patří:

- APQP (Advanced Product Quality Planning)
 - Postupy a techniky využívané při vývoji výrobků, zejména v sektoru průmyslu a výroby. První příručky Advanced Quality Planning vydal na začátku 80. let Ford Motor Company. (Corporation, 2010)
- CAF
 - Nástroj řízení kvality, který byl vytvořen pro podmínky organizací veřejného sektoru. Vhodný pro podniky, které s řízením kvality začínají, jelikož je poměrně jednoduchý. (Managementmania ©2011-2016)
- Demingův cyklus (PDCA)
 - Jedná se o metody postupného zlepšování například kvality výrobků, procesů, služeb, dat aplikací apod. probíhající formou čtyř základních činností (Plan, Do, Check, Act). Demingův cyklus je více rozvinut v kapitole 2.3.3. (Managementmania ©2011-2016)
- DMAIC
 - Metoda definující 5 fází (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) pro úspěšné zavedení změn nebo řešení problémů. (GoLeanSixSigma.com ©2021)
- EFQM Excellence Model
 - Model vyvinutý jako rámec pro uplatňování metod řízení jakosti v organizaci. (Managementmania ©2011-2016)
- Kaizen
 - Metoda týkající se postupného zlepšování. Je založena na kulturních tradicích Japonska. Zlepšování je zaměřeno na postupné optimalizování procesů

a pracovních postupů, snižování zmetkovitosti, zvyšování kvality, apod. (García-Alcaraz, 2017)

- Kroužky kvality (Quality Circles)
 - Metoda taktéž pocházející z Japonska. Podstatou je vytvoření skupin obsahujících 5-11 členů, kteří se v rámci svého organizačního útvaru dobrovolně a dlouhodobě zaměřují na zlepšování kvality. (Managementmania ©2011-2016)
- Lean přístup
 - Nejčastěji se v souvislosti s Lean užívá pojem filosofie, kterou musí podnik přijmout. Jde o snahu organizace se trvale zlepšovat ve všech oblastech a zamezit zbytečnému plýtvání, ale princip se také soustředí na uspokojení potřeb zákazníka. (Managementmania ©2011-2016)
- Poka-yoke
 - Mechanismus nebo zařízení ve výrobním procesu, které napomáhá dělníkovi zabránit chybám. Smysl spočívá v eliminaci neshodných nebo defektních výrobků pomocí prevence, nápravy a upozornění na lidské chyby. (García-Alcaraz, 2017, str. 7)
- Six Sigma
 - Podobně jako u metody Lean se jedná spíše o filosofii, kterou musí organizace přijmout. Tato metoda je zaměřena na neustálé zlepšování (inovace) pomocí porozumění potřeb zákazníků, pomocí analýzy procesů a standardizace metod měření. Tato metoda je podrobněji rozvinuta v kapitole 2.3.2. (Managementmania ©2011-2016)
- TQM – Total Quality Management
 - Komplexní metoda řízení, která klade důraz na řízení kvality ve všech dimenzích života organizace. Podrobněji je tato metoda popsána v kapitole 2.3.1. (Managementmania ©2011-2016)
- Metoda 5S
 - Jedná se o metodiku nebo také sadu principů pro vytváření a udržení organizovaného, čistého a vysoce výkonného pracoviště. Cílem je vylepšení pracovního prostředí a tím i kvality. (García-Alcaraz, Oropesa-Vento a Maldonado-Macías, 2017)

2.3.1 TQM (Total Quality Management)

TQM se ve většině případů nepřekládá. Využívá se jen zkratka, popřípadě slovní spojení komplexní management. Jak už české slovní spojení napovídá, nejedná se o dílčí části, ale především o celopodnikové řízení, tedy všechny prvky organizace, které ve vzájemném propojení vytvářejí výsledek podnikání. TQM můžeme shrnout jako filozofii podnikání, která se týká řízení společnosti a která:

- se snaží o stálé zlepšování výsledků společnosti a to včetně ekonomických ukazatelů,
- poskytuje záruky dlouhodobého růstu, které se zaměřují na rozvoj a také na spokojenost zákazníka,
- aspiruje o uspokojení všech zainteresovaných stran. (Filip, 2019)

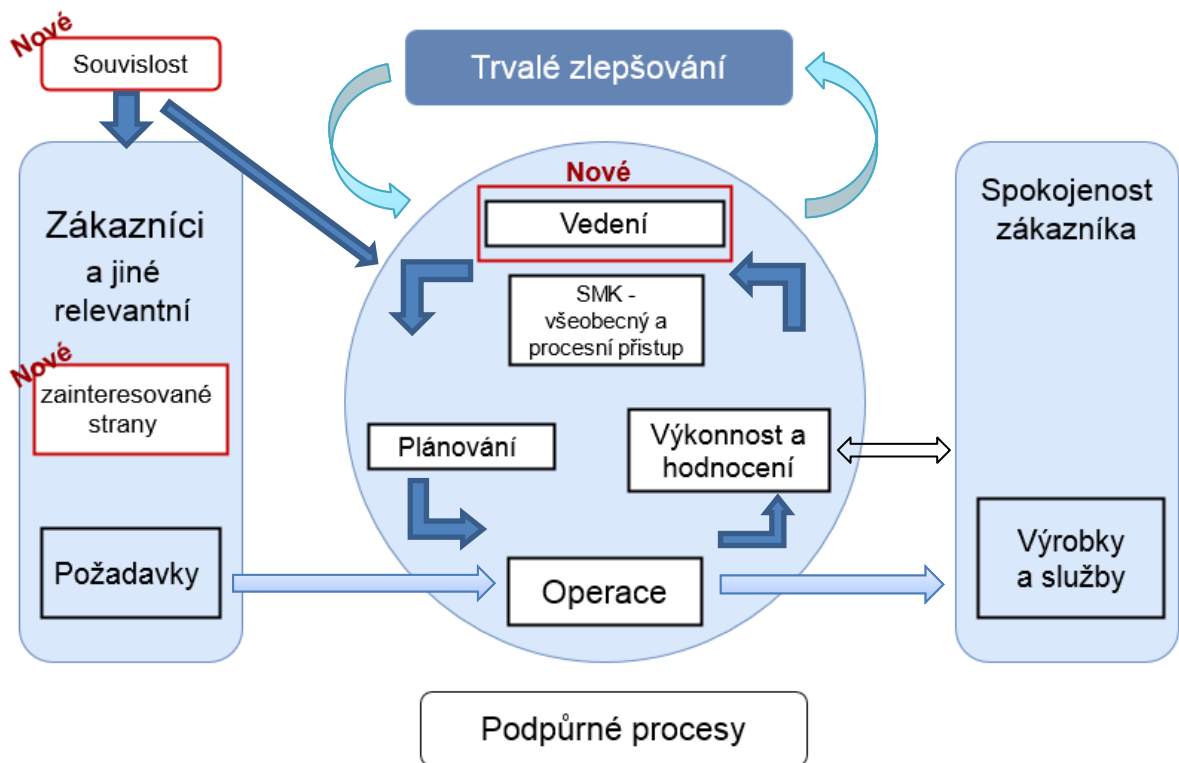
2.3.2 Demingův cyklus PDCA

Jedná se o princip (metodu) trvalého zlepšování. PDCA je aplikovatelný i v ISO 9001, takže samotná norma je nástrojem pro zlepšování. (Natarajan, 2017)

Demingův cyklus:

- **Plan:** plánování změn nebo opatření,
- **Do:** vykonání změn nebo opatření,
- **Check:** přezkoumání účinnosti změn nebo opatření,
- **Act:** rozpoznání potřeby změn nebo zlepšení, vykonání nápravných opatření.

2.3.2.1 Hlavní principy a přístupy normy ISO 9001 – PDCA



Obrázek 2 Principy a přístupy normy ISO 9001 – PDCA (vlastní zpracování dle Oravská, 2021)

Implementace cyklu PDCA do požadavků normy ISO 9001 je zobrazena na obrázku č. 2. Vstupy do procesů společnosti jsou požadavky zainteresovaných stran (zákazník, stát, zaměstnanci atd.). Proces výroby produktů nebo služby je definovaný plánováním výroby, vykonáním operace, měřením a vyhodnocením.

Na základě KPI jsou procesy společnosti monitorované, vyhodnocované a v neposlední řadě zlepšované. Jen skutečně podložené a měřitelné/kvantifikované KPI nám mohou poskytnout objektivní důkaz o procesech společnosti. Cílem je dosáhnout spokojenost zákazníka a uspokojení jeho potřeb.

3 CERTIFIKAČNÍ NORMY KVALITY

Kapitola se zabývá podrobnějším popisem systému managementu. V podkapitolách je detailnější rozvedeno ISO 9001, ISO 14001 a ISO 45001.

3.1.1 ISO 9000 Systémy managementu kvality – základy, zásady, slovník

Tato mezinárodní norma používá pojmy „interested party“ a „stakeholder“ jako synonyma (představují ten samý pojem) a do českého jazyka se překládají jako „zainteresovaná strana“. (Oravská, 2021)

Hlavní rozdíl v terminologii mezi ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015.

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Produkty	Produkty a služby
Výjimky	Nepoužívá se <i>(každý požadavek normy musí být zahrnutý do systému, pokud je aplikovatelný)</i>
Představitel managementu	Nepoužívá se <i>(podobné odpovědnosti a pravomoci se přidělí, ale není požadavek na samotného představitele)</i>
Dokumentace, příručka kvality, zdokumentované postupy, záznamy	Zdokumentované informace
Pracovní prostředí	Prostředí pro řízení procesů
Zařízení na monitorování a měření	Zdroje pro monitorování a měření
Nakupovaný produkt	Externě poskytované produkty a služby
Dodavatel	Externí poskytovatel

Tabulka 2 Rozdíl v terminologii mezi ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015 (ČSN ISO 9001, 2016)

„Zdokumentované informace“ nahrazují podstatné jména „dokumentace a „záznamy“, které byly používány v předcházejících vydáních této mezinárodní normy. Na rozlišení všeobecného pojmu „zdokumentované informace“ tato mezinárodní norma používá

frázi „uchovávat zdokumentované informace jako důkaz o...“, což znamená záznamy, a „uchovávat zdokumentované informace“, což znamená dokumentace jiné, jako záznamy. (Oravská, 2021)

3.1.2 ISO 9001 Systémy managementu kvality – požadavky

Normy ISO řady 9000 jsou souborem doporučení, nejsou povinné. Pokud organizace tyto doporučení dokáže správně uplatnit, pomohou jí v rozvoji a také ve schopnosti vytvářet a udržovat si spokojené zákazníky.

3.1.2.1 4 Kontext organizace

4.1. Porozumění organizaci a jejímu kontextu

Kontext společnosti je nyní základním stavebním kamenem systému managementu kvality. Na systém je nutné se dívat z dvou úhlů pohledu – vrcholové vedení má věnovat zvýšenou pozornost venkovnímu podnikatelskému prostředí, které ho obklopuje a současně vycházet z důkladného poznání interních hledisek fungování společnosti. (Šebestová, 2015)

Externí kontext umožňuje porozumět očekáváním a požadavkům zainteresovaných stran. Akceptováním stanovisek může společnost lépe nastavit své procesy nebo plánovat své činnosti. (Šebestová, 2015)

Interní kontext je zaměřený na dosažení schopnosti trvale poskytovat produkty a služby, které splňují požadavky zákazníka a příslušné požadavky zákonů a předpisů. (Charvát, 2016)

4.2. Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran

Pochopení má možný důsledek na schopnost organizace trvale poskytovat produkty a služby, které splní požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky předpisů a regulační požadavky. Proto organizace musí určit:

- relevantní zainteresované strany vůči systému managementu kvality,
- požadavky relevantních zainteresovaných stran vůči systému managementu kvality. (Oravská, 2021)

4.3. Určení rozsahu systému managementu kvality

Rozsah systému managementu si musí organizace stanovit sama. Kromě procesů má rozsah vymezovat produkty a služby, které jsou na jejich výstupu.

Rozsah musí být dostupný a udržovaný jako zdokumentovaná informace. Pokud společnost neaplikuje některé požadavky, může být tato zdokumentovaná informace uvedena v samostatném dokumentu nebo v politice kvality. Společnosti, které si ponechali příručku kvality, mohou mít tyto informace v příručce. (Natarajan, 2017)

4.4. Systém managementu kvality a jeho procesy

Procesy mohou být popsány, řízené a zlepšované v souladu s činnostmi cyklu PDCA.

Počet procesů je potřebné identifikovat v závislosti na rozsahu a velikosti společnosti a také na složitosti a počtu realizovaných produktů nebo služeb. Pro popis procesu je možné využít například kartu procesu nebo procesní mapu. (Oravská, 2021)

3.1.2.2 5 Vedení

5.1. Vedení a závazek

Požadavky na vrcholové vedení se zásadně rozšířily a manažeři mají více povinností. Zásadním požadavkem je přijetí zodpovědnosti za systém všemi manažery. (ČSN ISO 9001, 2016)

Zaměření na zákazníka je důležitou zásadou, na které se staví management kvality. Porozumění zákazníkovi je rozšířené o povinnost zohlednit relevantní požadavky zákonů a předpisů, které mají být určeny a přezkoumané před přijetím závazku společnosti dodat produkt nebo službu. (ČSN ISO 9001, 2016)

Vrcholové vedení musí zvažovat a řešit rizika a příležitosti, které ohrožují schopnost společnosti stabilně dodávat produkty a poskytovat služby. (Oravská, 2021)

5.2. Politika

V tomto znění normy jsou nadefinovány požadavky na rozpracování záměrů společnosti. Nestačí, aby politika kvality byla rozpracována pouze do cílů kvality, ale měla by podporovat i strategické zaměření a zohledňovat kontext společnosti. (ČSN ISO 9001, 2016)

Politika kvality má zahrnovat požadavek na neustálé zlepšování SMK a musí být komunikována interně i externě.

5.3. Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace

Účelem tohoto požadavku je stanovení zodpovědnosti vrcholového vedení za jednoznačné rozdělení povinností, zodpovědností a pravomocí v SMK a informování jednotlivých osob o těchto skutečnostech. Nadefinované povinnosti, zodpovědnosti a pravomoci

musí vycházet z reality, je ale velmi důležité zabezpečit rovnováhu mezi zodpovědnostmi a pravomocemi. (Oravská, 2021)

3.1.2.3 6 Plánování

6.1. Opatření pro řešení rizik a příležitostí

Procesy plánování musí podle nové normy začínat identifikováním rizikových míst a příležitostí. Je však třeba se zaměřit také na jejich hodnocení a stanovení priorit výběrem míst s největším potencialem dopadem rizika nebo naopak přínosem zohledněné příležitosti. (ČSN ISO 9001, 2016)

Není třeba se zaměřovat na složité analýzy rizik, protože systém managementu kvality je samotným nástrojem pro řízení rizik a patří do něj:

- kontrola, monitorování, měření procesů, produktů a služeb;
- návrh a vývoj produktů a služeb;
- nápravné opatření a procesy zlepšování;
- specifikované metody a pracovní instrukce;
- vzdělávání. (Oravská, 2021)

6.2. Cíle kvality a plánování jejich dosažení

Vrcholové vedení má cíle společnosti nastavit tak, aby byli rozpracované na všechny úrovně řízení. Musí být konkrétní, srozumitelné a realizovatelné. Nová norma vyžaduje cíle konkrétnější, a to včetně přiřazení zdrojů a způsobu hodnocení výsledků. (Dvořáková, 2020)

Cíle kvality nemusí být zaměřené pouze interně, ale mohou se vztahovat k externě poskytovaným produktům a službám.

6.3. Plánování změn

Vrcholové vedení má určit zodpovědnosti a pravomoci pro plánování a realizaci změn SMK. Typickými příklady řízení změn jsou změna významného externího poskytovatele, návrh a vývoj produktů a služeb, personální změny, zavedení a osvojení nových technologií, předávání procesů a činností do kooperace apod. (Oravská, 2021)

3.1.2.4 7 Podpora

7.1. Zdroje

Lidé – plánování kapacit, poskytnutí lidských zdrojů pro efektivní SMK

Infrastruktura – určit, poskytnout a udržovat zařízení, budovy (i vybavení), IT, doprava

Prostřední pro fungování procesů - určit, poskytnout a udržovat fyzické, sociální, psychologické, environmentální atd. faktory

Monitorování a měření – Vhodnost prostředků pro monitorování a měření, řízení těchto zařízení (kalibrace)

Znalosti organizace – zlepšovat vědomostní strukturalizaci. Určit a zpřístupnit znalosti potřebné k řízení procesů a dosahování shody produktů a služeb. (Dvořáková, 2020)

7.2. Kompetence

Účelem tohoto požadavku je stanovení zodpovědnosti společnosti za jednoznačné určení kompetencí pracovníků (interních a externích), kteří mají vliv na výkonnost společnosti. Společnost by měla zacílit pravidelnou pozornost hlavně na stanovení jednoznačných kompetencí pracovníků s ohledem na jejich pracovní zařazení, zohlednit plánování vzdělávání vyplývajících z požadavků zákonů a předpisů, vzdělávání nových zaměstnanců, vedení záznamů o vzdělávání a hodnocení efektivnosti. (Natarajan, 2017)

7.3. Povědomí

Účelem požadavku je zabezpečit to, aby si pracovníci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností, kterými jsou společností pověřeni a hlavně toho, jak přispívají k dosáhnutí cílů kvality. (Oravská, 2021)

Míru povědomí je možné upevňovat interní komunikací, osobními rozhovory nebo prostřednictvím interních auditů.

7.4. Komunikace

Požadavky na komunikaci jsou součástí dokumentovaných informací QMS. Odpovědnost za procesy a posloupnost interakce procesů popsanych v postupech kvality řeší požadavky interní a externí komunikace. Poskytují odpovědi na otázky co, kdy, s kým, jak a kým komunikovat. Ke komunikaci se mohou používat o metody jako nástěnky, interní zpravodajství, informační technologie apod. (Natarajan, 2017)

7.5. Dokumentované informace

Dokumenty QMS jsou připravovány s ohledem na požadavky ISO 9001 a organizaci pro zajištění uspokojivého provozu a efektivity procesů QMS. Dokumenty QMS jsou vytvářeny, aktualizovány a řízeny příslušnými funkcemi organizace. (Natarajan, 2017)

3.1.2.5 8 Provoz

8.1. Plánování a řízení provozu

Základem plánování je řízení provozu, správné porozumění externímu i internímu kontextu společnosti. Na tomto základu musí společnost určit procesy potřebné k plnění požadavků všech relevantních zainteresovaných stran. (Oravská, 2021)

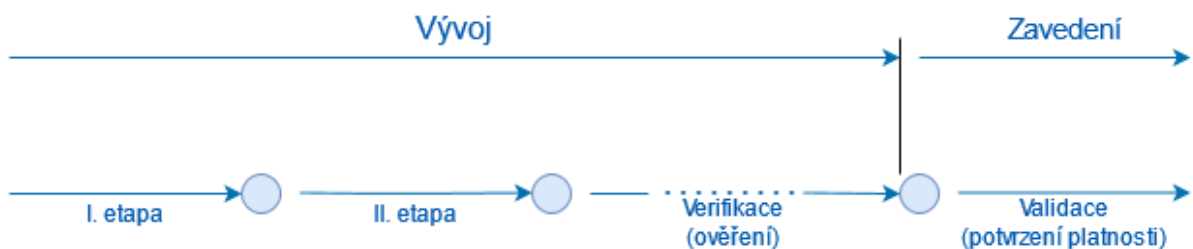
Novou normou je taktéž zesílený procesní přístup a nabídka pro řízení provozu zavedením procesní mapy společnosti, která určuje nevyhnutelné procesy SMK, včetně jejich vzájemných vazeb a působení. (Oravská, 2021)

8.2. Požadavky na produkty a služby

Aby byla organizace schopna dokázat, že zvládne splnit požadavky zákazníka na produkt a službu, musí před přijetím závazku a před splněním realizace vykonat přezkoumání v plném rozsahu nebo nabídnout jiné řešení. (Oravská, 2021)

Součástí požadavku je přezkoumání, zda jsou všechny požadavky uvedené zákazníkem srozumitelné a reálné. Je třeba si také uvědomit, že se nejedná jen o parametry produktu a služby, ale i o činnosti, které zákazník požaduje a jsou součástí dodání produktu nebo služby (např. montáž, uvedení do provozu, poradenství, údržba). (Oravská, 2021)

8.3. Návrh a vývoj produktů a služeb



Obrázek 3 Návrh a vývoj produktů a služeb (vlastní zpracování dle Oravská, 2021)

Účelem je systematická příprava a zavedení procesu návrhu do SMK. První společnost musí udělat rozhodnutí, zda je vývoj nosným procesem z hlediska typu poskytovaných produktů a služeb. Pokud ano, je třeba dále rozhodnout, jakou úroveň řízení musí příslušný produkt nebo služba mít, aby bylo naplněné očekávání zákazníků. Před samotným vývojem vždy vstupuje zákazník, aby měl možnost zasahovat. Před sériovou výrobou je potřebné nastavit schvalovací proces. (Oravská, 2021)

8.4. Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb

Každá organizace je při plnění požadavků zákazníků závislá na externích poskytovatelích. Externě poskytovanou položkou mohou být procesy, produkty nebo služby. (Natarajan, 2017)

8.5. Výroba a poskytování služeb

Organizace udržuje postupy kvality procesů, výroby a poskytování služeb. Postupy popisují operace, interakce a výstupy procesů. Proces interaguje s plánováním a kontrolou nevyhovujících výstupů. Vstupy pro výrobní procesy jsou objednávky s použitelnými zdroji a dokumenty. Operace výrobních procesů se provádějí za kontrolovaných podmínek definovaných v dokumentech. (Natarajan, 2017)

8.6. Uvolňování produktů a služeb

Produkt nebo služba nesmí být uvolněni k zákazníkovi, pokud nebyly úspěšně dokončeny všechny plánované činnosti, kontroly a zkoušky, s výjimkou případu uvolnění na základě požadavku zákazníka, popřípadě příslušného orgánu. (Dvořáková, 2020)

O uvolňování na základě ověření shody s požadavkem musí organizace uchovávat zdokumentované informace, které zahrnují důkazy o shodě. (Dvořáková, 2020)

8.7. Řízení neshodných výstupů

Neshodnými výstupy jsou ty výrobky nebo služby, u nichž se během výroby a poskytování služeb zjistí, že neodpovídají jejich příslušným technickým dokumentům. U produktů je vysvětleno ovládání neshodného produktu a je použitelné i pro neshodné služby. Pro kontrolu neshodných výrobků jsou uchovávány dokumentované informace. (Natarajan, 2017)

3.1.2.6 9 Hodnocení výkonnosti

Hodnocení výkonnosti je zaměřené na zjišťování způsobilosti procesu plnit požadavky na produkt nebo službu. (Ďuricová a Hromada, 2015)

9.1. Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování

Všechny procesy musí mít vhodně nastavené ukazatele, které jsou přiměřené povaze procesu. Vhodné je například sledování trendů – např. reklamace – které produkty jsou nejčastěji chybové, jaké jsou náklady na odstranění reklamací. (Dvořáková, 2020)

Monitorování – je určení stavu systému, procesu, produktu, služby nebo činnosti – kontrola, dohled nebo pozorování (Oravská, 2021)

Měření – proces k určení shody – znalost přesných čísel (Oravská, 2021)

9.2. Interní audit

Audity jakosti představují formu kontroly, která se zaměřuje jak na výrobky (služby), tak na procesy, při kterých vznikají výrobky. Předmětem auditu může být i SMK.

Interní audity se opakují periodicky, aby bylo možné ověřit, zda činnosti, které se týkají SMK a také dosažené výsledky jsou v souladu se stanovenými požadavky. (Veber, 2007)

9.3. Přezkoumání systému managementu

Vrcholové vedení kontroluje QMS organizace alespoň jednou za šest měsíců. Prokazuje se odhodlání vrcholového managementu udržovat a vylepšovat systém QMS. Cílem kontroly je zajistit vhodnost, přiměřenost a sladění se strategickým směrem organizace. Zástupce managementu plánuje a organizuje vstupy pro kontrolu předem. Vlastníci procesů se podílejí na kontrole a předkládají výkonnost svých procesů. (Natarajan, 2017, str. 123)

3.1.2.7 10 Zlepšování

Zlepšování poskytovaných produktů nebo služeb může mít vliv na vlastnosti produktu, ale i na výkonnost procesu/služby. Při zavádění opatření do procesu výroby je potřeba dbát na požadavky zákazníka. (Oravská, 2021)

10.1. Obecně

Akce na vylepšení představují skutečný krok cyklu PDCA. Organizace určuje a vybírá dostupné příležitosti ke zlepšení. Vylepšení jsou implementována za účelem splnění požadavků zákazníků a zvýšení jejich spokojenosti. (Natarajan, 2017)

10.2. Neshoda a nápravné opatření

Jsou-li během provozních procesů pozorovány neshodné výrobky, jsou nutné opravy a nápravná opatření. Neshodné výrobky lze pozorovat během:

- stížností zákazníků týkajících se produktů,
- ověřování externě poskytovaných produktů,
- implementace výrobních procesů. (Natarajan, 2017)

10.3. Neustálé zlepšování

Jsou určována opatření k neustálému zlepšování vhodnosti, přiměřenosti a účinnosti QMS. Je třeba plánovat opatření pro implementaci, a tak porpojit krok zákona s krokem plánu cyklu PDCA. (Natarajan, 2017)

3.1.3 ISO 14001

ISO 14001 prezentuje principy přispívání k udržitelnému rozvoji, jako jsou:

- ochrana životního prostředí předcházením nebo zmírňováním negativních dopadů na ŽP;
- zmírňování možných nepříznivých účinků environmentálních podmínek na společnost;
- podpora společnosti při plnění závazných povinností;
- zlepšování environmentálního výkonosti;
- řízení nebo ovlivňování způsobu, jakým jsou produkty a služby společnosti navrhované, vytvářené, distribuované, spotřebované a likvidované s využitím hlediska životního cyklu;
- dosáhnutím finančních a provozních výhod, které mohou vyplynout z implementování alternativ šetrných k životnímu prostředí a upevňujících pozici společnosti na trhu;
- oznamováním informací o životním prostředí relevantním zainteresovaným stranám. (Oravská, 2021)

3.1.3.1 4 Kontext organizace

Pro stanovení kontextu by společnost měla přezkoumat stav životního prostředí ve všech jeho složkách – lokalita působení společnosti, spojitosti s dopady produktů a

dostupnost obnovitelných zdrojů. Dále by se měla zaměřit na externí vlivy na společnost, mezi které patří:

- právní rámec, jeho vývoj a stabilita v oblasti ochrany ŽP a pracovního práva;
- kulturní, sociální, hospodářské a politické poměry;
- požadavky zákazníků a dalších zainteresovaných stran;
- dostupnost inovativních technologií, recyklační požadavky;
- konkurenční prostředí. (ČSN ISO 14001, 2015)

Pro stanovení kontextu je potřeba dále přezkoumat interní vlivy na společnost:

- současná firemní strategie, ekonomická situace, regionální rozdíly provozu;
- stav současné produkce;
- technologická úroveň výroby, služeb a infrastruktury;
- kompetence společnosti;
- lidské zdroje, demografický vývoj ve společnosti, vzdálenost, spotřeba materiálů a energií. (Oravská, 2021)

3.1.3.2 5 Vedení a závazek

Nově zavedený článek normy, který stanovuje konkrétní povinnosti pro vrcholové vedení, které je ale v rámci společnosti oprávněné delegovat pravomoci a poskytovat zdroje, musí převzít zodpovědnost za efektivnost a integraci systému environmentálního managementu do procesů společnosti. S tím souvisí i větší povědomí vrcholového vedení o environmentálních aspektech činností, produktů a služeb společnosti, resp. O environmentálních dopadech. (Fildán, 2016)

Vrcholové vedení má nezastupitelnou roli při zvažování rizik a příležitostí, protože jen na této úrovni řízení jsou k dispozici úplné informace o podnikatelských aktivitách a záměrech.

Stejně tak i podnět k zapracování hlediska životního cyklu kontrolou nebo ovlivněním způsobu, jakým jsou produkty a služby společnosti navrhované, vyráběné, distribuované, spotřebovované a likvidované, pomocí kterého můžeme zabránit nechtěnému přesunu environmentálního dopadu na jiné místo v rámci životního cyklu, je v pravomoci vrcholového vedení. (Oravská, 2021)

3.1.3.3 6 Plánování

Cílem tohoto článku je plné zapojení požadavků environmentálního managementu a ochrany životního prostředí do plánování, s cílem dosáhnout zamýšlené zlepšování environmentální výkonnosti.

Při plánování je stanovená povinnost vzít do úvahy:

- environmentální aspekty procesů a jejich závazné požadavky;
- další záležitosti, které by mohli ovlivnit proces (rizika, příležitosti a možné havarijní situace). (Hospodářská komora České republiky, 2017)

Taktéž je potřeba zohlednit stanovený kontext a rozsah v souvislosti s možnými změnami, např.:

- se změnami prostředí, kde společnost realizuje své procesy (např. náhlé změny počasí – možnost lokálních záplav);
- nedostatek kompetentních lidských zdrojů (např. způsobení nečekaných úniků používaných látek do prostředí v rámci nedostatečné kompetence);
- nedostatek materiálních zdrojů (např. vliv nadměrné spotřeby komodity vlivem celosvětového rozvoje);
- možnosti zavedení nových, environmentálně příznivějších technologií. (Oravská, 2021)

V rámci řízení procesů a jejich plánování je potřebné zvažovat i možný výskyt těchto rizik:

- Interní – stav technologií, lokalizace nebezpečných chemických látek, možné havarijní situace (požár, výbuch).
- Externí – možnost výskytu mimořádné situace v sousedních objektech, v průmyslových zónách či při dopravních trasách. (Oravská, 2021)

3.1.3.4 7 Podpora

Vrcholové vedení má zabezpečit, aby osobám zodpovědným za SEM byly poskytnuty potřebné zdroje.

Jednou ze základních potřeb efektivního naplnění požadavků SEM jsou kompetentní lidské zdroje s odpovídající odborností a kvalifikací, v tomto případě hlavně ve vztahu k požadavkům ochrany životního prostředí. (Hospodářská komora České republiky, 2017)

Společnost musí zabezpečit, aby všichni pracovníci, kteří jsou společností řízeni, mají zodpovědný stupeň povědomí o své zodpovědnost za naplnění stanovených požadavků na systém environmentálního managementu. Míra povědomí pracovníků je závislá na rozsahu, počtu a závažnosti environmentálních aspektů. (Oravská, 2021)

3.1.3.5 8 Provoz

Na základě definovaného předmětu svého SEM by měla organizace určit opatření na řízení provozu pro:

- vlastní cyklus vývoje výrobků a operace, včetně těch, které se týkají funkcí jako je výzkum a vývoj, navrhování;
- prodej, marketing, nákup;
- řízení provozu zařízení budov. (Hospodářská komora České republiky, 2017)

3.1.3.6 9 Hodnocení výkonnosti

Organizace si musí určit kritéria, vůči kterým bude hodnotit svoji environmentální výkonnost a vhodné indikátory. Dále si musí určit, kdy bude výsledky monitorování a měření analyzovat a vyhodnocovat. Indikátory mohou být například: množství produkováných odpadů, množství odpadů předaných k recyklaci, rozbor odpadních vod, investice do zlepšení ŽP apod. (Hospodářská komora České republiky, 2017)

3.1.3.7 10 Zlepšování

Management by měl zabezpečit, aby nápravné opatření a opatření na předcházení problémů dříve, než se vyskytnou, byli implementované a systematicky přezkoumávané a taktéž sledované na zajištění jejich efektivnosti. (Oravská, 2021)

Vytvoření postupů, které se zabývají skutečnými a potencionálními neshodami a přijímáním nápravných opatření a opatření na předcházení problémů dříve, než se vyskytnou, pomáhá zajistit kvalitu tohoto procesu. Tyto postupy by měli definovat zodpovědnosti, pravomoci a kroky, které je potřeba dělat při plánování. (Oravská, 2021)

3.1.4 ISO 45001

Norma ISO 45001:2018 je novou normou a mezinárodním standardem, který stanovuje požadavky pro systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Norma

poskytuje pro organizaci rámec na řízení rizik a příležitostí na pomoc zabránit pracovním úrazům a zhoršení zdraví pracovníků s cílem:

- zlepšit a poskytnout bezpečné a zdravé pracovní prostředí;
- chránit pracovníky na všech úrovních řízení organizace. (Česká hospodářská komora, 2018)

Norma ISO 45001:2018 byla uveřejněna dne 13. 3. 2018 a nahrazuje normu OHSAS 18001:2007 SM BOZP.

Záměrem této normy je:

- ulehčit organizacím řízení rizik BOZP a zlepšovat vlastní výkonnost BOZP prevencí proti pracovním úrazům a onemocněním z povolání;
- předcházet pracovním úrazům a poškození zdraví pracovníků a poskytovat bezpečné a zdravé pracovní prostředí, zlepšovat a zvyšovat bezpečnost a zdraví svých pracovníků a dalších osob, které mohou být ovlivněny jejich činnostmi;
- snížit počet pracovních úrazů nebo onemocnění z povolání, které mohou být pro organizaci nákladné z hlediska ztráty produktivity, nákladů na zdravotní starostlivost a poškození dobrého jména;
- má chránit zainteresované strany – pracovníky, dodavatele a zákazníky – před rizikem;
- má zaručovat, že organizace nepodniká na úkor zdraví svých pracovníků;
- certifikací od třetích stran důvěryhodně prokázat, že organizace zavedla komplexní systém na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti. (Štefanko, 2021)

3.1.4.1 4 Kontext organizace

Pro pochopení kontextu organizace je potřeba přezkoumat interní a externí záležitosti, které mohou mít vliv na systém managementu BOZP, např.:

- Externí záležitosti
 - kulturní, sociální, hospodářské, finanční, technologické, ekonomické a politické podmínky;
 - právní rámec, jeho vývoj a stabilita v oblasti ochrany BOZP a pracovního práva;
 - konkurenční prostředí;
 - vztahy s externími zainteresovanými stranami. (Štefanko, 2021)

- Interní záležitosti
 - organizační struktura, role a odpovědnosti;
 - politiky, cíle a strategie, které přijali k jejich dosažení;
 - způsobilosti/schopnosti ve smyslu zdrojů, poznatků a kompetencí (kapitál, čas, lidské zdroje, procesy, systémy, technologie);
 - informační systémy, toky informací a procesy rozhodování;
 - zavedení nových produktů, služeb, softwaru, zařízení a technologií;
 - vztahy s pracovníky a vnímání hodnot pracovníků. (Štefanko, 2021)

3.1.4.2 5 Vedení a závazek

Vrcholný management se zapojuje osobně a určuje ne jen „co“ dělat, ale také „proč“ to dělat. Vytváří pozitivní kulturu založenou na vzájemné důvěře a důvěře v účinnost preventivních opatření. (ČSN ISO 45001, 2018)

Všichni manažeři musejí přijmout odpovědnost za systém managementu BOZP. Kapitola mimo jiné zahrnuje určení rolí, zodpovědností a pravomocí. (ČSN ISO 45001, 2018)

3.1.4.3 6 Plánování

V porovnání s normou OHSAS 18001 jsou požadavky na řízení rizik podrobněji definované, důraz se klade na proaktivní přístup před reaktivním. Pro plánování systému managementu BOZP musí organizace vzít do úvahy záležitosti zainteresovaných stran a jejich relevantní požadavky. (Česká hospodářská komora, 2018)

Organizace musí věnovat pozornost i dalším rizikům a příležitostem pro systém managementu BOZP, které přímo nesouvisí se zdravím a bezpečností lidí, avšak souvisí s výkonností systému managementu BOZP. Tato norma požaduje specifikovat cíle konkrétněji, včetně přiřazení zdrojů a hodnocení výsledků, při zohlednění konzultace s pracovníky (případně jejich zástupci). (Štefanko, 2021)

3.1.4.4 7 Podpora

Tato kapitola zahrnuje požadavky na zdroje, které jsou potřebné pro systém managementu BOZP. Výhodou oproti normě OHSAS 18001 je, že všechny požadavky na

zdroje jsou zahrnuté do jedné kapitoly. Kapitola obsahuje požadavek na stanovení zodpovědnosti organizace za jednoznačné kompetence pracovníků (interních i externích), kteří mají vliv na výkonnost BOZP. (Štefanko, 2021)

Účelem zvyšování povědomí je zabezpečit, aby si pracovníci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností, kterými jsou společností pověřeni a svého podílu na dosahování cílů BOZP, na efektivnosti systému managementu BOZP a přínosu k zlepšování efektivnosti výkonnosti BOZP.

3.1.4.5 8 Provoz

Kapitola zahrnuje požadavky na provozní řídicí činnosti, havarijní připravenost a reakci. Nově zahrnuje požadavky, které se týkají externího obstarávání funkcí a procesů, které mohou mít dopad na systém managementu BOZP. (Česká hospodářská komora, 2018)

3.1.4.6 9 Hodnocení výkonnosti

Hodnocení výkonnosti zahrnuje požadavky na monitorování a měření výkonnosti systému managementu BOZP, hodnocení dodržování právních požadavků a dalších požadavků, interní audity a přezkoumání managementem. V porovnání s normou OHSAS 18001 jsou požadavky na přezkoumání managementu přesněji definovány. (Štefanko, 2021)

3.1.4.7 10 Zlepšování

Součástí kapitoly Zlepšování jsou incidenty, neshody a nápravné opatření. Klade se větší důraz na hledání příležitostí pro trvalé zlepšování. (ČSN ISO 45001, 2018)

Trvalé zlepšování je postupným krokem a zaměřuje se na budoucí výkon BOZP. Příklady důsledků trvalého zlepšování zahrnují nové technologie, praxi, názory a doporučení zainteresovaných stran, změny ve schopnostech nebo kompetencích pracovníka, dosažení lepší výkonnosti s menší námahou (např. zjednodušení). (Štefanko, 2021)

4 HISTORIE A VÝVOJ NORMY ISO 9001

Vydání norem ISO si dávala za cíl, aby požadavky byly využitelné jak pro malé, tak pro velké organizace. V praxi se ukázalo, že normy nejsou úplně vhodné k využívání v menších společnostech a z těchto důvodů vydala technická komise ISO/TC 176 příručku pro zavádění ISO 9001 v malých organizacích. (Hnátek, 2016)

ISO 9001 se stalo nejprodávanejší normou vydanou v rámci Mezinárodní organizace pro normalizaci a představuje celosvětově nejrozšířenější normativní dokument, který specifikuje požadavky na zavedení systému managementu kvality a je podkladem pro certifikaci třetí nezávislou stranou a tvoří základ pro implementaci mnoha jiných norem systému managementu. (Oravská, 2021)

Jednotlivá vydání normy prošla vývojovými stupni, které reagovali na požadavky celého řetězce uživatelů a na změny podnikatelského prostředí.

Mezi hlavní uživatele normy patří:

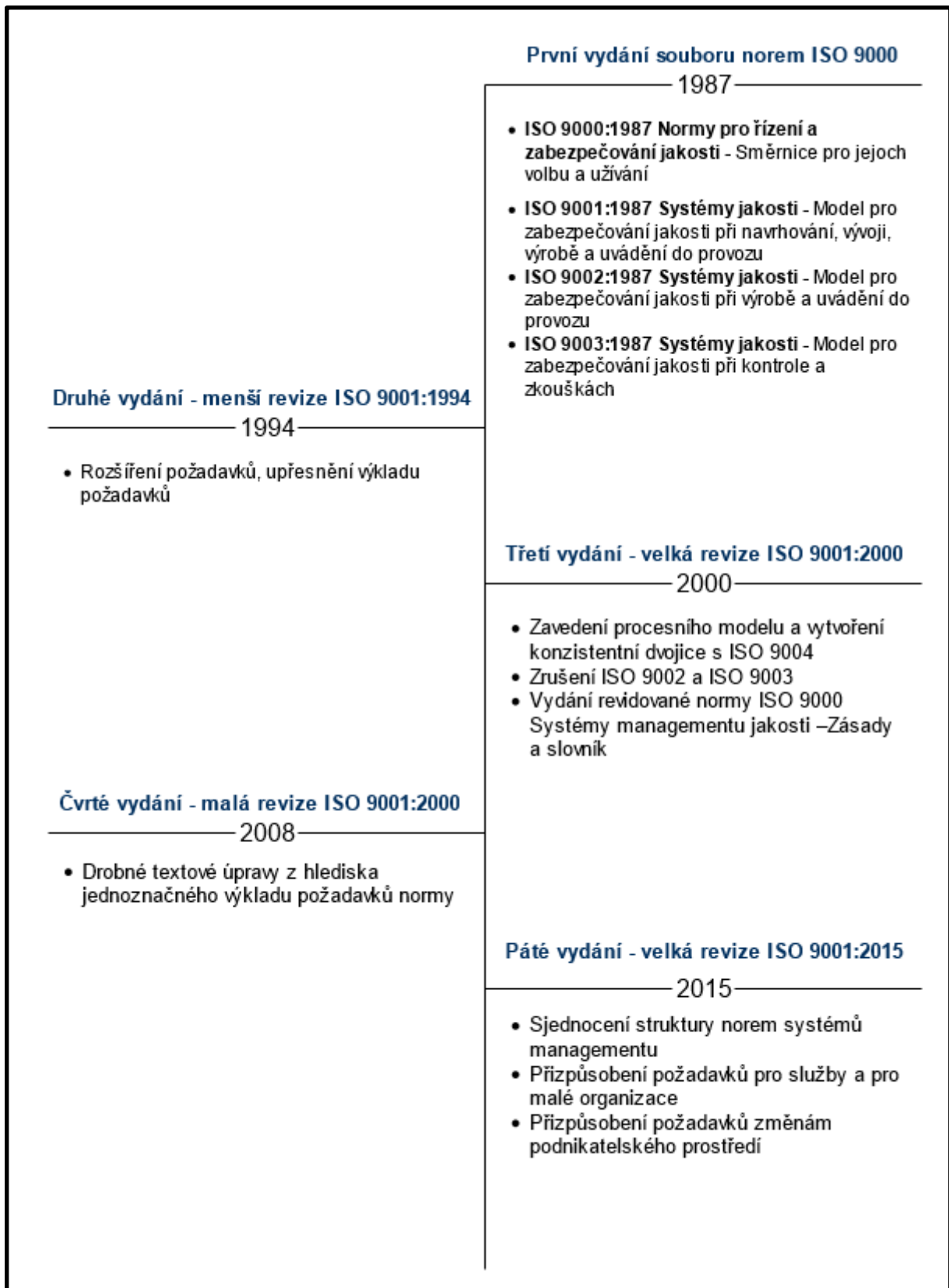
- společnosti, které chtějí zavést systém managementu kvality;
- akreditační a certifikační orgány;
- poradenské společnosti;
- společnosti, které požadují systém managementu kvality pro své dodavatele.

(Oravská, 2021)

Dobře zavedený systém managementu kvality může přinést společnosti řadu přínosů, jako jsou například:

- posílení důvěryhodnosti;
- snížení nákladů na nekvalitu;
- snížení počtu reklamací;
- možnost účasti na veřejných soutěžích;
- konkurenční výhoda z pohledu image společnosti;
- výhody spojené s dalšími zainteresovanými stranami (různé státní orgány a organizace, zaměstnanci, dodavatelé, banky). (Oravská, 2021)

Kvalita je pro zákazníka určujícím faktorem výkonnosti společnosti. Poskytování vysoce kvalitních a bezpečných produktů a služeb, plnění potřeb a přání zákazníků, dodržování právních předpisů týkajících se kvality, bezpečnosti a životního prostředí a respektování dalších požadavků zainteresovaných stran jsou součástí života každé zdravé společnosti.



Obrázek 4 Historie a vývoj normy ISO 9001 (vlastní zpracování)

5 AKTUALIZOVANÁ NORMA ISO 9001:2015

ČSN ISO 9001:2008	ČSN ISO 9001:2015	Změny
0 Úvod	0 Úvod	Rozšíření kapitoly Dokumentace nemusí být sladěna se strukturou revidované normy Nemusi být používána specifická terminologie Zaměření na získání důvěry v produkty a služby poskytované organizací Systematický přístup k riziku Nová struktura – propojení s ostatními systémy managementu
1 Předmět normy	1 Předmět normy	Změny ve formulaci – termíny „produkt“ nebo „služba“ se „vztahují pouze na produkty a služby, které jsou určeny pro zákazníka nebo jsou zákazníkem požadovány“
2 Citované dokumenty	2 Citované dokumenty	
3 Termíny a definice	3 Termíny a definice	69 termínů a jejich definic
4 Systém managementu jakosti	4 Kontext organizace	Nově externí a interní aspekty + zainteresované strany, vymezení kontextu organizace Kladen větší důraz na jednoznačné určení vstupů a výstupů u procesů Jasně stanovený požadavek na určení ukazatelů výkonnosti Jasně stanovený požadavek na určení odpovědnosti a pravomoci za jednotlivé procesy
5 Odpovědnost managementu	5 Vedení	Rozšířené požadavky na vrcholové vedení, které musí prokazovat svou vůdčí úlohu a závazek s ohledem na QMS přijetím zodpovědnosti za efektivnost QMS a zajištěním souladu mezi politikou, cíli, strategií a kontextem organizace Rozšířené požadavky na zaměření na zákazníka – jsou určeny a řešeny rizika a příležitosti, které mohou ovlivnit shodu produktů a služeb a schopnost zvýšit spokojenost zákazníka
6 Management zdrojů	6 Plánování pro QMS	Zásadní změna – opatření pro řešení rizik a příležitostí Plánování změn je věnován celý samostatný článek

		Je stanoveno více podrobnějších požadavků na cíle kvality
7 Realizace produktu	7 Podpora	Změny některých formulářů, zcela přepracovaná struktura dřívějšího čl. 6 Nový samostatný požadavek na organizační znalosti (čl. 7.1.6.) Úprava filozofie dřívějšího čl. 7. 6., řízení monitorovacího a měřicího zařízení Úprava filozofie požadavků na dokumentaci Organizace musí určovat znalosti potřebné pro řízení procesů a zachování shody s požadavky na produkty a služby Organizační znalosti mohou zahrnovat informace stejně jako duševní vlastnictví či jejich doplnění QMS organizace musí obsahovat dokumentované informace požadované touto mezinárodní normou a dokumentované informace, které organizace určí jako nezbytné pro efektivnost QMS
8 Měření, analýza a zlepšování	8 Provoz	Změny ve formulářích Nový požadavek týkající se návrhu a vývoje Zjednodušení procesu a celý článek 8.3 je logičtěji uspořádán V některých případech změna filozofie (např. kontrola, uvolňování – řešení se komplexně, at' se týká vlastních produktů či služeb, výstupů z procesů) Nové samostatné články 8.5.5. Činnost po dodání a 8.5.6. Řízení změn Přesunuto monitorování produktů (původně 8.2.4.) a řízení neshodných produktů (původně 8. 3.) z původní kapitoly 8
	9 Hodnocení výkonosti	V zásadě pouze změny formulací a upřesnění požadavků Přesunuto z kapitoly 8 (kromě přezkoumání vedením – z kapitoly 5)
	10 Zlepšování	Není požadavek na vytvoření dokumentovaného postupu Požadavek na neustálé zlepšování QMS – vhodnost, přiměřenost, efektivnost (dříve pouze efektivnost)

Tabulka 3 Aktualizovaná norma ISO 9001:2015 – změny (vlastní zpracování dle Dvořáková, 2020)

Mezi hlavní důvody revize norem patří:

- nová obsahová struktura – soulad norem dle Annex SL, 10 kapitol;
- posílení odpovědnosti;
- vyšší požadavky na vedení;
- myšlení orientované na rizika;
- zvýšená pozornost pro vnímání organizace v souvislostech (v kontextu);
- vnímání celkového životního cyklu produktu. (Oravská, 2021)

Certifikáty SMK a EMS podle „staré“ normy byly platné do 14. 9. 2018. Přejít na novou normu může být součástí recertifikačního auditu, dozorového auditu nebo mimořádného auditu.

6 PRINCIPY A PŘÍSTUPY NORMY ISO 9001

Mezi hlavní principy a přístupy normy ISO 9001 patří:

1. Zákaznický orientovaný přístup

Odborné znalosti a schopnosti společnosti na přezkoumání a následné splnění požadavků zákazníka potřeby a očekávání zainteresovaných stran. (Nenadál, 2008)

2. Vedení

Aktivní účast vedení společnosti. (ČSN ISO 9001, 2016)

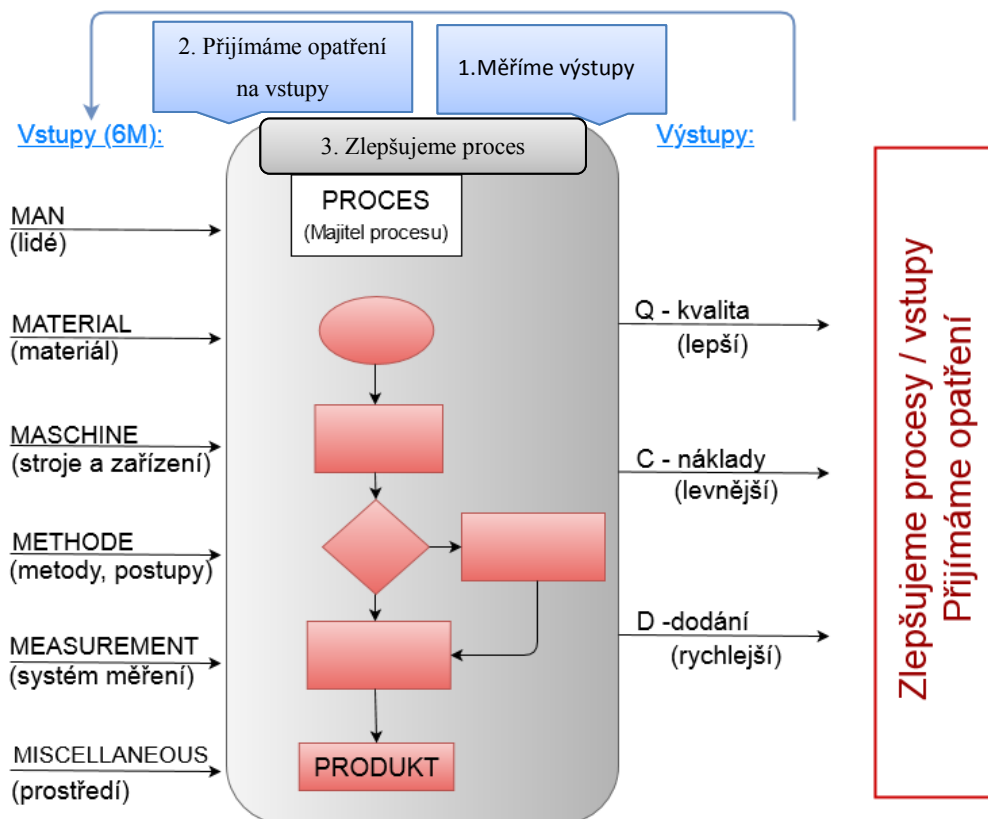
3. Princip spoluúčasti pracovníků

Každý pracovník je informovaný o své účasti na uplatňování SMK a zároveň je vyzývaný na podílení se na procesech trvalého zlepšování. (ČSN ISO 9001, 2016)

4. Procesní přístup

SMK je založen na procesním principu tak, aby prokazatelně zabezpečil, že požadavky na kvalitu popsané v jednotlivých dokumentech SMK jsou dodržovány ve všech fázích realizace produktu, a to od přezkoumání zakázky, přes přípravnou fázi, projektovou fázi, kontroly, měření a zkoušení až po odevzdání hotového produktu a výstupy z jednotlivých procesů byli zdroji na neustálé zlepšování. (Ďuricová a Hromada, 2015)

Řídíme vstupy – měříme výstupy



Obrázek 5 Procesní přístup (vlastní zpracování dle Oravská, 2021)

Zlepšování procesů společnosti vede ke zkvalitnění výroby, efektivnímu využití zdrojů, snížení nákladů a v konečném důsledku ke zvýšení zisku společnosti. Měřením výstupů management (vedení) dostává informace o vlastnostech produktů/služeb. Na základě vyhodnocení výstupů dochází k definování opatření (6M), které se vždy dotýkají lidí, materiálů, strojů a zařízení, metod a postupů, systému měření a prostředí. (Oravská, 2021)

5. Princip trvalého zlepšování

Demingův cyklus – PDCA je aplikovatelný i v ISO 9001, samotná norma je tedy nástrojem pro zlepšování. (Oravská, 2021)

6. Rozhodnutí založená na důkazech

Pro plánování SMK společnost musí zvážit požadavky zákazníků a zainteresovaných stran a určit rizika a příležitosti, které je potřeba řešit.

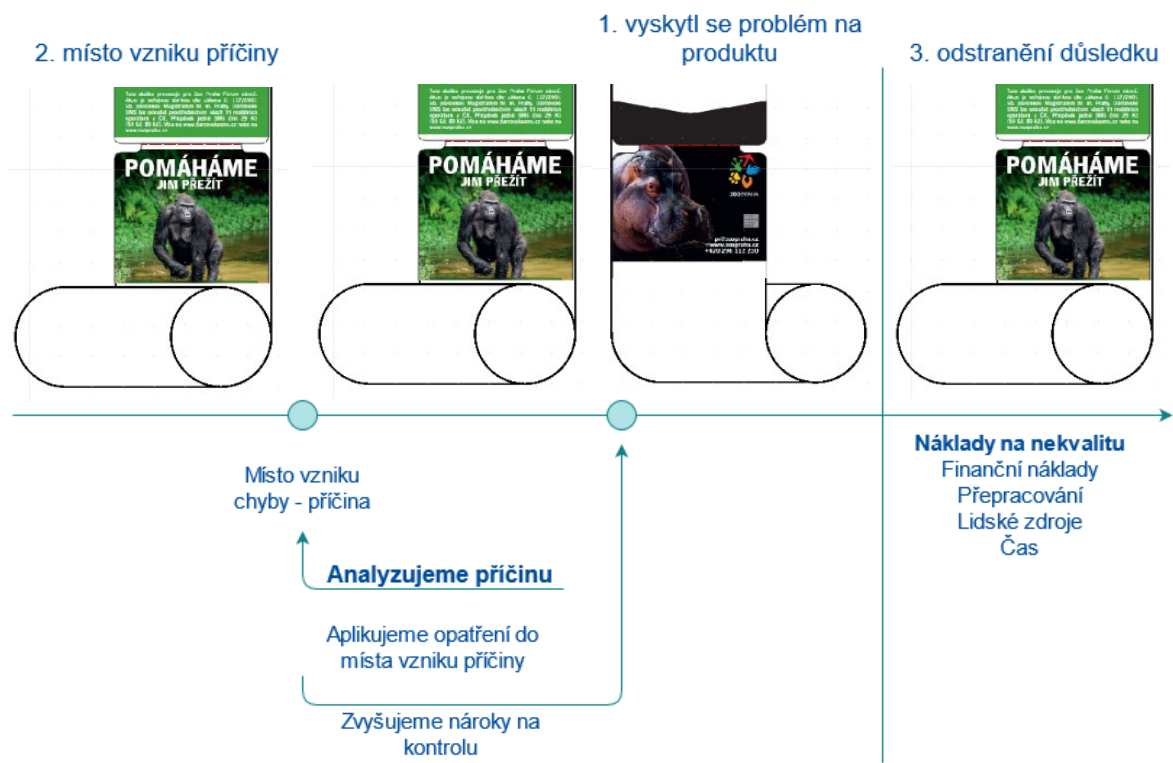
Přístup založený na managementu rizik vyžaduje:

- plánování opatření na zvládnutí rizik a příležitostí;
- integraci a implementaci těchto opatření do procesů;
- hodnocení efektivnosti těchto opatření. (ČSN ISO 9001, 2016)

7. Management vztahů

Definování požadavků všech zainteresovaných stran. (Oravská, 2021)

7 LOKÁLNÍ NÁSTROJE PRO VYHODNOCOVÁNÍ KVALITY – ŘÍZENÍ PROCESŮ



Obrázek 6 Řízení procesů (vlastní zpracování dle Ďuricová a Hromada, 2015)

Na obrázku číslo 6 je možné vidět aplikovaný proces řízení procesů do výroby u vstupenky do zoologické zahrady.

V bodě 1 je viditelný výskyt chyby (tisk na opačné straně a jiný motiv) v procesu. Tento bod je bodem, kdy došlo k odhalení chyby v procesu, a v tomto bodě zastavujeme případné šíření dopadu zastavením výroby.

Na základě nástrojů na analýzy příčiny (např. 8D report a jiné) zjistíme příčinu vzniku problému. Příčin může být více, důležitá je ale v tuto chvíli kořenová příčina.

Do místa vzniku příčiny (bod 2) jsou přijímána nápravná opatření. Opatření na odstranění následků (bod 3) řešíme až po odstranění příčiny a opětovným spuštěním výroby.

7.1 FMEA

The failure mode and effect analysis, FMEA nebo také analýza možných příčin a důsledků je technika používaná k identifikaci a prevenci různých problémů souvisejících se systémy, návrhy a procesy. Pro hodnocení rizik se jedná o jednu z nejrozšířenějších metod. Hlavním účelem této techniky je zvýšit úroveň služeb nabízených zákazníkům, eliminovat nebo snížit náklady spojené s poruchami, zvýšit bezpečnost a zlepšit image společnosti prostřednictvím stabilního systému řízení a monitorování kvality. Tato technika se používá v mnoha odvětvích a je vnímána jako užitečný nástroj pro zlepšování kvality. (Sartor, 2019)

Metodika FMEA:

- plánování analýzy;
- realizování analýzy;
- dokumentování – kontrola;
- přijímání opatření.

FMEA analýza vychází ze tří oblastí, z jejichž součinu vyjde výsledné rizikové číslo RPN (Rics Priority Number). Oblast se hodnotí pro základním popis daného prvku tímto způsobem:

- pravděpodobnost výskytu vady (hodnotí se body 1-10, od nejnižšího čísla po nejvyšší),
- význam neboli důležitost vady (hodnotí se body 1-10, od nejnižšího čísla po nejvyšší),
- pravděpodobnost odhalení vady (hodnotí se body 10-1, od nejnižší po nejvyšší pravděpodobnost odhalení rizika).

Výsledné číslo je součinem všech tří prvků, a čím vyšší číslo je, tím vyšší je rizikovost daného hodnoceného prvku. Organizace si předem určí, do jaké míry je riziko přijatelné a kdy je třeba zasáhnout opatřením, změnou postupu, apod. (Andersen and Fagerhaug, 2011)

7.2 QFD (Quality Function Deployment)

QFD je velmi efektivní při řešení rozšířeného současného problému – potřeby propojení mezi specifikacemi produktu, požadavky trhu a řízením kvality. QFD může zlepšit integraci uvnitř společnosti a mezi společnostmi a trhem. V roce 1989 bylo QFD definováno jako „nástroj, kde odpovědnost za výrobu kvalitního produktu musí být sdílena mezi všemi částmi organizace“. (Sartor, 2019)

Metoda QFD je také součástí metody APQP. Pomocí uvedené metody se do technických parametrů výrobku převádějí obecné požadavky zákazníka. V mnoha případech se také porovnávají s konkurenčním nebo původním vlastním produktem a jeho kvantitativními i kvalitativními znaky. Při realizaci QFD stanovené požadavky, parametry a jejich vzájemné vazby porovnáváme a následně jim přiřčujeme reciproční neboli vzájemnou sílu vztahů. Hodnoty kvalitativních a kvantitativních znaků nového výrobku stanovíme na základě výstupů. (Filip, 2019)

7.3 SWOT analýza

Jednou z velmi rozšířených analytických metod je SWOT analýza. Tato metoda je využívána především v marketingu. Její použití je však mnohem všestrannější a lze ji využít ve všech procesech a útvarech v organizacích. SWOT analýza umožňuje názorně a souhrnně popsat oblasti, které nám pomohou se dívat kupředu jak z pohledu pozitivních, tak z pohledu negativních stránek. Analýza je rozdělena na interní faktory (silné a slabé stránky) a externí faktory (příležitosti a hrozby). Nápomocné k dosažení cílů jsou silné stránky a příležitosti. Naopak škodlivé k dosažení cílů jsou slabé stránky a hrozby. (Filip, 2019)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI SE ZAMĚŘENÍM NA MARKETING A KVALITU

8.1 O společnosti

Založení firmy: 1. 7. 1991

Obor:

- Polygrafická výroba, výroba cenin a zpracování papíru.

Počet zaměstnanců: 25-49

Obrat: 30-60 mil. Kč (2018)

Zisk: 7,6 mil. Kč (2018)

Vybraná společnost vznikla začátkem devadesátých jako obchodní a prodejní firma, která se zabývá podélným řezáním papíru do rolí. Společnost si k tomuto základnímu a hlavnímu záměru přiřadila velkoobchodní a maloobchodní činnost s širokým sortimentem výrobků z papíru, kancelářských potřeb a drogerie a to zejména v regionu Zlínského kraje.

Během existence firmy došlo díky nákupu nových výrobních technologií k rozšíření výrobního programu. V centru Zlína si společnost otevřela prodejnu, kde nabízí kromě vlastních výrobků široký sortiment zboží pro provoz kanceláře, obchodu a potřeb pro školy. V prodejně je také velký výběr obalového materiálu, který odebírají především výrobní firmy. Na území Zlína a blízkého okolí je samozřejmostí rozvoz zboží firemními vozidly zdarma.

K nárůstu zákazníků z okolních regionů došlo po otevření internetového obchodu. Pro tyto zákazníky je expedice zboží zajišťována pomocí přepravních služeb.

Společnost se neustále rozvíjí, a proto bylo nutné zrekonstruovat budovu a rozšířit výrobní a kancelářské prostory. Tímto krokem se podařilo nejen rozšířit sortiment výrobků, ale také zpříjemnit a zkvalitnit pracovní podmínky zaměstnancům.

Za dobu své existence si organizace získala důvěru mnoha zákazníků, a to především díky své flexibilitě a serióznosti. Se zvyšujícím se konkurenčním prostředím si i zákazníci organizace uvědomovali svou pozici vůči svým dodavatelům. Zákazníci pocit své důležitosti převedli ve zvyšující se tlak na zkracování dodacích lhůt a rozšíření požadavků

na další doplňkové služby. Kvalita výrobků je dnes zákazníkem považována za naprostou samozřejmost.

8.2 Technologie

Jedná se o polygrafickou výrobu, výrobu cenin a další zpracování papíru, ze kterého se vyrábí například kotoučky použitelné v registračních pokladnách, terminálech, faxech, bankomatech nebo vysekávané lístky využívané především pro parkovací automaty. Dále se společnost zabývá výrobou lístků pro různá kulturní zařízení, jako jsou kina, divadla, zoologická zařízení nebo lístky využívané v dopravě, a to v celé České republice a částečně na Slovensku. Aby byly brány v úvahu všechny požadavky na kvalitu, rozměry a použití papíru při požadavcích na speciální výrobky, spolupracuje společnost s výrobcí a uživateli přístrojů a zařízení.



Obrázek 7 Výrobky společnosti (vlastní zpracování)

K výrobě jsou používány ofsetové papíry v gramáži od 40 g/m² do 250 g/m², dále papíry s ochrannými vlákny proti padělení, termopapíry v gramáži od 55 g/m² do 170 g/m², kde je trvanlivost záznamu 5 – 12 let, mají zvýšenou tepelnou odolnost a také odolnost proti vlivu PVC na trvanlivost záznamu.

Role papíru, ze kterých jsou vyráběny papírové kotoučky, jsou zpracovávány na podélných řezačkách. Lístky, visačky, etikety v rolích, etikety v arších nebo skládané je možné vyrábět na perforovacím stroji. Potisk rolí do šíře 1 metru je prováděn na flexografickém tiskařském stroji. Tisk z role do role, formátů nebo endlos, výsek, násek, číslování a tisk hlavičkových papírů je zajištěn na rotační ofsetové tiskárně.

8.3 Vize společnosti

Na základě hromadících se poptávek potisku pro maloobjemovou výrobu chce společnost zaměřit na trh pro malé a střední podniky, pro které větší objemy nemají smysl a nabídnout je na stávající technologii je ekonomicky neakceptovatelné. Tento trh je velmi pestrý na soukromé výrobce různých produktů, ať už se jedná o potraviny, drogerii, reklamní předměty či menší kina, kulturní akce a jiná zařízení.

Společnost by chtěla výrobu rozšířit o novou technologii. Kromě klasického termopapíru, který může díky této technologii personifikovat a nabízet v menším množství, tato technologie dovolí tisknout různé etikety, plastové kartičky, fotografie a další produkty, kde je složitější grafika nebo i více zakázek najednou. Tato technologie má krátké přípravy a může rychle reagovat na poptávku, což je výhoda oproti dlouhé dodací lhůtě a vyšším nákladům klasického tisku.

Nová technologie dá možnost zaměřit na nový trh, pro který je právě kusová výroba s velkou přidanou hodnotou na produktu pohybující se až několikanásobně výše než je hodnota stávajících velkoobjemové výroby. Díky této technologii může společnost vstoupit na trh obalovin a nabízet etikety, obaly, štítky, krabičky a jiné produkty.

Plánované zakoupení této technologie by mělo společnosti snížit celkový vliv na životní prostředí o 50% a snížit částku ročně o 50.000 Kč za likvidování nebezpečného odpadu. Spotřeba elektrické energie klesne o 20.000 Kč za rok z nynějších 50.000 Kč, pokud se přesune část výroby ze stávajícího zařízení na nové, kde není potřeba mít stroj v pohotovostním režimu a najíždět tisky. Co se týká dokončovací linky, přibude možnost barvení offline, takže výroba nebude muset jednoduché zakázky najíždět na tiskárně. Výsek nabídne více možností, sníží se odpad, který je nyní při najíždění krokového výseku bez senzorů.

Nynější produkce probíhá na ofsetové tiskárně. Tisk probíhá do šíře 400 mm. Má šest věží, které se musí jednotlivě nastavovat pro tisk a soutisk. Nevýhodou je, že se musí

najet spoustu metrů papíru (300-500 m), než se nastaví požadovaný tisk. Zároveň tisk a barvy nejsou úplně přesné, stroj je již starší a má vůle a určitá opotřebení. Pokud společnost chce změnit zakázku, musí stroj chemicky čistit od barvy a opět nastavit na jiné barvy, takže vzniká odpad a výpary jak z barev, tak čištění lihem atd.

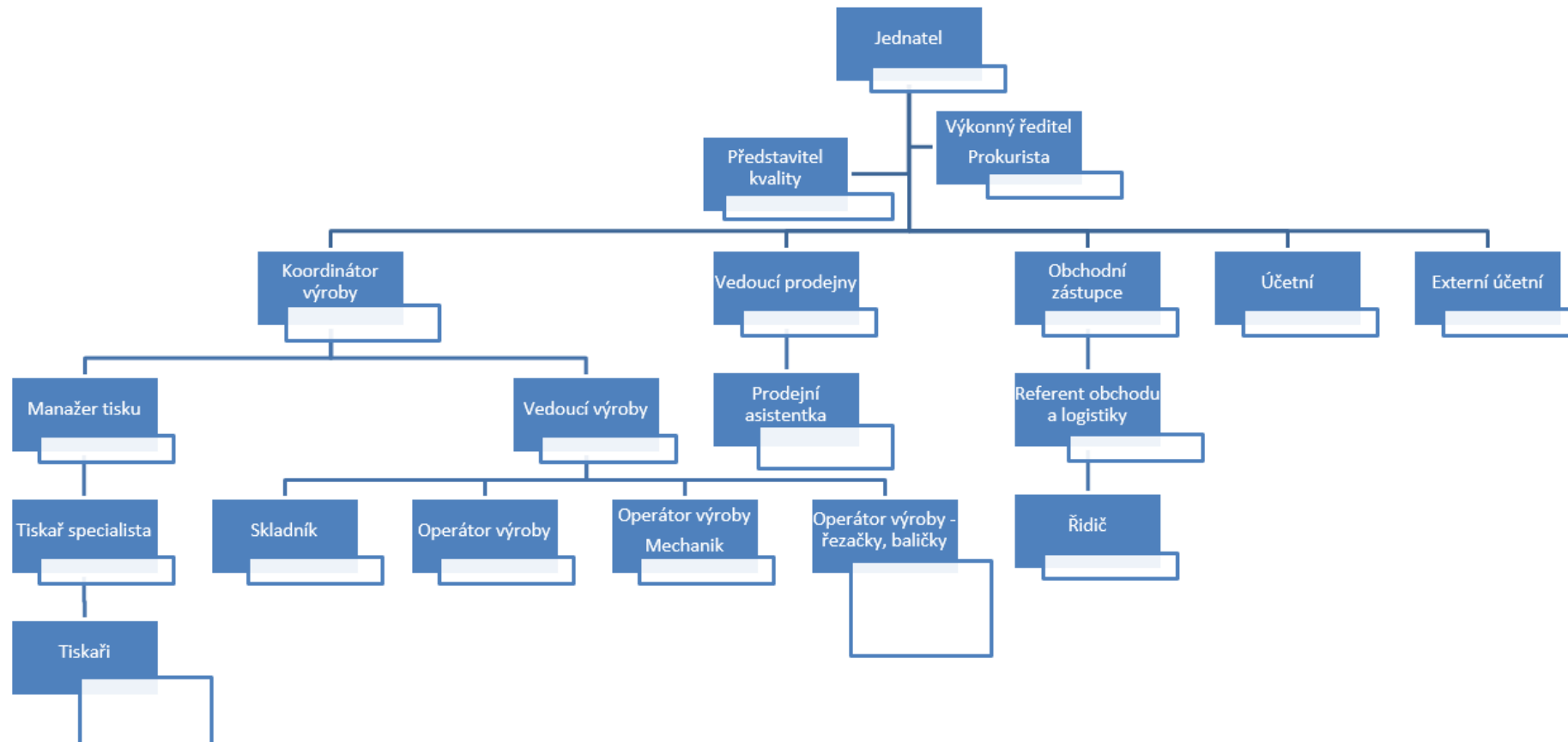
Nová technologie umožní nastavovat vše automaticky přes počítač, nedochází ke kontaktu s barvou, ani chemickému čištění. Tisk se nemusí najíždět, je přesný a má správné barvy díky automatické sensorové korekci. Odpadá tak čas nastavování jednotlivých zakázek, a ty mohou jet hned za sebou bez zastavení stroje. Sníží se tím tedy náklady na přípravu. Rychlost tisku je však nižší, technologie neumí rychlejší nanášení barvy. Šíře tisku je možná 300-500 mm.

Dokončovací linku má společnost krokovou vysekávací z role do role, která nenabídne nic jiného, než vyseknutí dle raportu a natočení do role. Nová linka by měla umět ještě další potisk, dávat případné ochranné nátěry a vysekávat na značku, tzn., že raport nebude hrát roli a nemusí odpovídat válci.

Dle analýzy tuto technologii na potisk termopapíru zatím využívá pouze jedna firma a jedná se o využití výroby na termo etikety. Prozatím lístky, vstupenky a jiné vysekávané kartičky se na digitální tiskárně nevyrábějí. Co se týká obalových materiálů a etiket, tak jsou tyto tiskárny využívány více. Konkurence je však nízká.

Společnost spoustu zakázek dělá v kooperaci. Začleněním této technologie by si všechny zakázky mohla dokončovat sama. Novou technologií by společnost dostala možnost oslovit nové trhy, pro které zatím nemůže pokrýt poptávku.

8.4 Organizační struktura



Obrázek 8 Organizační struktura (vlastní zpracování)

Společnost neměla stanovenou organizační strukturu. Pro pochopení vztahů mezi útvary a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsem navrhla organizační strukturu, na základě které bude společnost vytvářet popisy funkčních míst, aby byly jasné odpovědnosti a povinnosti v rámci organizace, dělba práce a způsob provádění činností v oblasti řízení a správy.

Organizaci zastupuje vůči třetím osobám, před soudy a při jednání s jinými právníky a fyzickými osobami jednatel společnosti a výkonný ředitel. Jednatel společnosti může pro jednotlivé případy písemně zmocnit zaměstnance organizace nebo jiné (fyzické i právnícké) osoby k právnímu jednání jménem organizace. Toto zmocnění může být jednorázové i na dobu časově omezenou. Zmocnění opravňuje zmocněnce k jednání nebo provedení úkonů v rozsahu zmocnění. Jednatel společnosti, výkonný ředitel nebo osoby zmocněné jednat jménem organizace se při uzavírání závazků jménem organizace podepisují tak, že k obchodnímu jménu organizace nebo k otisku razítka organizace připojí svůj podpis.

I přes to, že novinkou normy ISO 9001:2015 je zrušení funkce představitele kvality, do organizační struktury jsem tuto funkci přidala, jelikož se jedná o menší rodinnou společnost a pro začátek znovuoobnovení certifikace je potřeba zaměstnanec, který povede management směrem k úspěšnému zavedení nové normy ISO. PK je zařazen do vrcholového managementu a je nezávislým pracovníkem od všech oddělení, aby mohl vykonávat činnosti nestranně.

Do oddělení výroby spadá Koordinátor výroby, manažer tisku včetně jeho podřízených funkcí a vedoucí výroby včetně jeho podřízených funkcí. Oddělení výroby vykonává zejména činnosti spojené s plánováním, přípravou a řízením výroby v součinnosti na naplnění skladových zásob a přijatých zakázek, nákupem materiálu a služeb potřebných pro realizaci výroby, údržbou a opravami strojů a nářadí.

Pod obchodní oddělení spadá obchodní zástupce a jemu podřízené funkce. Oddělení vykonává činnosti spojené zejména se zpracováním a aktualizací nabídkového ceníku, nákupem zboží mimo sortiment produkovaný organizací pro naplnění potřeb zákazníků v rámci velkoobchodu. Dále se zabývá přijetím, evidencí a naplněním objednávek zákazníků v daném čase a rozsahu a informováním zákazníků o možnostech organizace. Oddělení má také na starost přípravu smluvních vztahů, výběr dopravců a následnou komunikaci s nimi, přijetí a evidenci objednávek, evidenci karet zákazníků a v neposlední řadě zjišťování spokojenosti zákazníků.

Ekonomické oddělení, pod které spadá účetní a externí účetní má na starost všeobecné účetnictví a z menší části také personalistiku. Vykonává činnosti spojené zejména s řádnou evidencí a archivací účetní a daňové agendy, vedení záznamů v účetním programu, kontrolu a evidenci faktur, přípravu podkladů pro daně, plnění povinností vyplývajících ze systému INTRASTAT a mzdové účetnictví.

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Součástí této kapitoly je současný stav marketingu vytvořený na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky, audit a současný stav procesu řízení kvality. Současný stav procesu řízení kvality obsahuje shrnutí zjištění z auditu (problém, důsledek a příčinu). Tato zjištění jsou dále hodnocena pomocí FMEA v kapitole 9.5.

9.1 Současný stav marketingu

V současné době je marketing společnosti postavený pouze na stránkách, které podnik prezentují a na obchodním oddělení, které aktivně oslovuje zákazníky. Nyní podnik uvažuje o přenechání marketingu spolehlivé externí agentuře.

9.1.1 Zákazník

V rámci výrobní části jsou zákazníky jak státní (dopravní podniky, města, ...), tak i soukromé subjekty (divadla, kina, hrady, zámky). Poptávku zákazník zadává napřímo nebo skrze výběrové řízení. V prodejní části, kterou tvoří e-shop a kamenná prodejna jsou zákazníky jak koneční spotřebitelé, tak i maloobchodníci, kteří své produkty prodávají dále. V současné době společnost eviduje v databázi cca 8 tisíc zákazníků.

9.1.2 Konkurence

Samotný směr podnikání je natolik specifický finančními, personálními a dalšími zdroji, že konkurence je v tomto směru poměrně nízká. Specialitou společnosti jsou ochranné prvky, perforace a bezchybný výsek. Samozřejmostí je i zpracování vlastního grafického návrhu a tisk.

V oblasti výroby se jedná o malou společnost, která konkuruje firmám, jako je Státní tiskárna cenin, Optys a Integraf. Jejich silné stránky jsou především modernější stroje, větší výrobní a skladovací prostory a také vyšší kapacita výroby.

9.1.3 Prodejní sezóna

Výrobní a prodejní část jsou rozděleny v poměru cca 80:20. Výrobní část má celoroční zaplnění výrobních kapacit. V létě jsou to kulturní akce, hrady, zámky, zoologické zahrady, aquaparky. Během celého roku se jedná o dopravní podniky (jízdenky do autobusů, trolejbusů, vlaků, parkovacích automatů, apod.). Při horším počasí jsou to divadla, kina atd.

Prodejna dosahuje největších tržeb na začátku školního roku, kdy jsou největšími odběrateli právě školy. Na druhém místě je konec kalendářního roku, jelikož se státní podniky i další společnosti snaží dočerpat svůj roční budget.

9.1.4 PPC kampaně

Společnost v dřívější době vyzkoušela na základě doporučení PPC kampaň. Kampaň byla vedena na Google a Seznamu. I přes odbornou pomoc externí společnosti byla kampaň nepřesně nasměrována a ztratila tak svůj význam. Jedná se tedy spíše o negativní zkušenost. Očekáváním společnosti bylo zvýšení poptávek, tržeb.

9.1.5 Realizace marketingu

Vstup: Průzkum trhu, požadavky zákazníků.

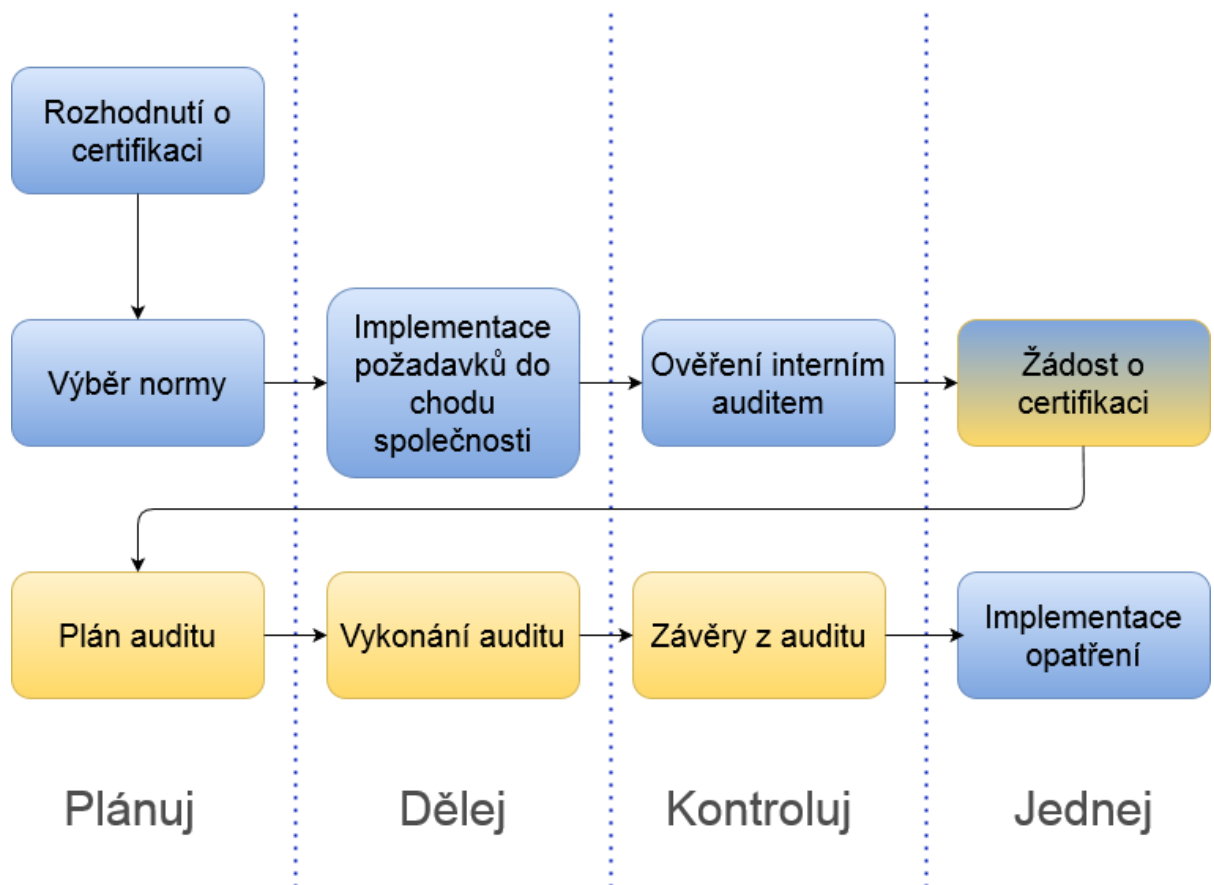
1. Produkty výrobního oddělení mají široké uplatnění v podkladních systémech, bankomatech, vyvolávacích systémech, parkovacích automatech, kulturních zařízeních, dopravě a zdravotnictví.
2. Obchodní zástupce ve spolupráci s výkonným ředitelem organizace vybírají další možný okruh zákazníků. Tyto potencionální zákazníky kontaktuje telefonicky obchodní zástupce. Podle výsledku telefonického rozhovoru přistupuje obchodní zástupce k zaslání obecné nabídky nebo přímo k osobní návštěvě zákazníka.
Záznamy vede v programu MS Outlook - Business.
3. Tyto záznamy jsou průběžně vyhodnocovány výkonným ředitelem organizace na poradách vedení organizace (1x14 dní). Z každé porady vedení vyplývá zápis, který je zasílán e-mailem zaměstnancům nejpozději následující pracovní den. Při získání nového zákazníka a u stálých zákazníků jsou průběžně obchodním zástupcem vyhodnocovány jejich odběry (množství, sortiment). Podle množství odběru jsou zákazníkům upravovány ceny a zákazník je informován o dalších výrobcích či možnostech.

Výstup: Záznamy o komunikaci se zákazníkem, požadavky zákazníka.

9.2 Audit

Analýza současného stavu společnosti byla vykonána na základě interního auditu ve společnosti.

Plán auditu byl připraven aplikací PDCA cyklu. Grafické znázornění níže znázorňuje celý proces zavedení systému managementu včetně plánované certifikace certifikačním orgánem.



Obrázek 9 Proces zavedení SMK (vlastní zpracování)

Na obrázku výše je zobrazen proces zavedení SMK do vybrané společnosti. Modrá barva představuje kroky společnosti, žlutě jsou vyobrazeny kroky certifikační autority. Žádost o certifikaci je společným bodem obou stran.

Společnost se rozhodla pro znovuoobnovení certifikace ISO 9001. V rámci diplomové práce jsme společně s vedením od listopadu aplikovali požadavky normy do chodu společnosti. V rámci jednodenního interního auditu (dotazník k auditu je Přílohou I. této diplomové práce) byly odhaleny problémy, které jsou podrobněji definovány v kapitole 9. 3. Začátkem února byl dle plánu úspěšně vykonán audit prestižním certifikačním orgánem TÜV SÜD SK. Na základě závěrů z auditu společnost zavedla opatření. Výsledky auditu měly být předány managementem všem zaměstnancům na poradě, bohužel z důvodu pandemie Covid-19 byli s výsledky auditu i s přijatými opatřeními seznámeni všichni zaměstnanci společnosti pouze prostřednictvím interního sdělení.

9.3 Současný stav procesu řízení kvality

Největšího růstu organizace začala dosahovat v období desátého výročí vzniku. Růst s sebou přinesl i problémy v řízení. Tyto problémy byly pro vedení organizace impulsem, který nastartoval zavedení systém managementu jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001.

V zájmu zlepšování kvality a neustále se zvyšujících požadavků certifikace při účasti na veřejných zakázkách se vedení společnosti rozhodlo o znovuoobnovení certifikace ISO, a to v oboru polygrafická výroba, výroba cenin a zpracování papíru.

Jelikož se požadavky na certifikaci změnily, byl proveden jednodenní audit, na základě kterého je zpracována tabulka níže.

<i>Audit</i>	<i>č.</i>	<i>Problém</i>	<i>Příčina</i>	<i>Důsledek</i>
<i>IA01</i>	<i>1</i>	Společnost není připravena na krizové scénáře a zabezpečení chodu procesů firmy v případě krize. Není zabezpečena kontinuita podnikání a udržení chodu společnosti.	Nejsou nastaveny procesy.	Neefektivní plánování, úpadek společnosti.
<i>IA01</i>	<i>2</i>	V případě onemocnění zaměstnanec je nedostatečně řešena nahraditelnost a popis probíhajících procesů. Zaměstnanci pracují tak, jak mají zažité několik let.	Chybí popisy funkčních míst.	Neproveditelnost pracovních úkonů, prodleva v odevzdání důležitých dokumentů.
<i>IA01</i>	<i>3</i>	Nejasně přidělená zodpovědnost pro role v manažerském systému kvality a bezpečnosti.	Není vydaná zdokumentovaná informace o jmenování zodpovědnosti a pravomoci.	Nevykonání činností, chybovost, neaplnění požadavků zákazníka.

IA01	4	Nejasné přidělování úkolů, nedostatečná interní komunikace ve společnosti.	Chybí definování způsobu interní komunikace, není nastavena kontrola plnění přidělených úkolů.	Záměna úkolů, neplnění úkolů, snižování kvality služeb a výrobků.
IA01	5	Zaměstnanci se rozhodují na základě svých vlastních zkušeností a vědomostí. Nerespektují nařízení managementu, protože si myslí, že jsou neopodstatněné.	Nedostatečná informovanost zaměstnanců. Nízká úroveň zapojení zaměstnanců do tvorby interních procesů	Zmetkovitost, zpoždění v termínu dodání zboží, pracovní úraz z nedbalosti.
IA01	6	Výrobní prostory a linky nejsou zabezpečeny proti úrazu, jsou chybně nastaveny kategorizace práce.	Nedostatečně zpracovaný systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.	Poškození zdraví, pracovní úraz.
IA01	7	Nejsou splněny požadavky veřejných zakázek -> ztráta nových potencionálních zákazníků.	Není obnovena certifikace ISO 9001.	Úpadek objednávek, ztráta ziskovosti podniku, nižší konkurenceschopnost.
IA01	8	Nedochází ke sledování klíčových ukazatelů výkonnosti procesů na pravidelné bázi.	Nejsou nastaveny interní analýzy pro sledování výkonnosti procesů.	Opakující se problémy v plánování výroby. Chybně nastavené procesy zdržují reakci na rizika.
IA01	9	Nejasně přidělená zodpovědnost za monitorování a měření. Nejasně stanovené požadavky	Chybí nadefinované zodpovědnosti a pravomoci pro zhodnocení efektivity manažerského systému.	Chybí zlepšování, monitorování nemá přidanou hodnotu pro společnost

		na obsah analýz, monitorování a měření		
IA01	10	Hodnocení, která jsou realizována, jsou z velké míry subjektivní hodnocení a dochází také zkreslení výsledků a rozhodování na základě výsledků.	Nejsou nastaveny interní analýzy pro různá oddělení. Není zavedena analýza rizik a příležitostí.	Chybějící materiál na vykrytí objednávek, neefektivní plánování výroby, zpoždění dodávky zboží.
IA01	11	Spokojenost zákazníka je hodnocena přes dotazník, který je pro zákazníky obtěžující.	Chybně nastavený proces získávání zpětné vazby od zákazníka.	Malá míra respondentů, nelze objektivně hodnotit spokojenost zákazníků.
IA01	12	Činnosti jsou řízeny nekoordinovaně, je složité dohledat data a informace o realizovaných projektech. Není možné posoudit finanční návratnost projektů.	Není dostatečně řešena infrastruktura, chybí řízení dokumentace.	Nedohledatelnost dokumentů, nedodržení termínů revizí, kontrol apod.
IA01	13	Nejsou definovány zodpovědnosti za přezkoumání požadavků v jednotlivých právních oblastech – kdo zodpovídá za činnosti, které souvisejí a vyplývají ze zákonných požadavků.	Chybí analýza znalostí organizace.	Nesprávnost smluv, nedodržení základních ustanovení v právních oblastech.
IA01	14	Zaměstnanci si nejsou vědomi všech svých povinností a kompetencí.	Chybí popisy funkčních míst.	Porušení PO/BOZP, porušení pracovní kázně.
IA01	15	Nedochází k přezkoumání časové náročnosti	Nejsou stanoveny cíle kvality – není určena	Neefektivní práce zaměstnanců, pokles

		zaměstnance při stanovení cílů – není jasné, jestli je zaměstnanec schopen pokrýt další z cílů.	časová náročnost, finanční náročnost, personální náročnost apod.	množství objednaného zboží v důsledku nesplnění termínů dodání.
IA01	16	Snížené povědomí o systému managementu kvality v organizaci.	Politika kvality není zdokumentována a zveřejněna.	Nenaplnění všech požadavků normy.

Tabulka 4 Výsledky auditu

Z tabulky vyplývá, že společnost nemá nastaveny a řízeny procesy a tím pádem nemůže sledovat ukazatele (reklamace, zmetkovitost apod.) výkonnosti procesů. Organizace není zaměřená na zákazníka a nezkoumá požadavky dalších zainteresovaných stran. Velmi slabou stránkou je řízení dokumentace a infrastruktury.

9.4 SWOT analýza

	Silné stránky STRENGTHS	Slabé stránky WEAKNESSES
Interní	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká konkurenceschopnost • Vlastní patentovaný stroj • Nízká míra fluktuace 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalifikace vedoucích pracovníků • Správa dokumentace • Starší výrobní stroje
Externí	Příležitosti OPPORTUNITIES	Hrozby THREATS
	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizace strojů • Výroba obalů a etiket • Oslovení zahraničního trhu 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalizace • Dodavatelé • Zvyšující se vstupní ceny materiálu

Tabulka 5 SWOT analýza

Silnou stránkou je nízká konkurence v odvětví a nízká míra fluktuace. Společnost navíc vlastní patentový spis k zařízení k automatickému stohování více vedle sebe se odvíjejících plochých předmětů.

Slabou stránkou je kvalifikace vedoucích pracovníků. Jelikož se jedná o rodinnou společnost, zaměstnanci ve vedení jsou ve většině dlouholetí zaměstnanci, kteří pracují na

základě svého rozumu a nechtějí se dál vzdělávat. Další slabou stránkou je správa dokumentace, kde je hlavním problémem minimálně řízená infrastruktura společnosti. Mezi slabé stránky jsem zařadila také starší výrobní stroje. Tato stránka je ale velmi diskutabilní. Stroje jsou z důvodu stáří více poruchové, ale zároveň mají technologie na výrobky, které konkurenční společnosti s novějšími stroji nejsou schopny vyrobit.

I přes výše zmíněné bych mezi příležitostmi zařadila modernizaci strojů. Velkým krokem vpřed by byla výroba obalů a etiket. Tato výroba má podobné zaměření, jako měla společnost doposud a zároveň by využila kvalifikovanost svých pracovníků v oblasti polygrafie. Co se týká samotné výroby a technologií, princip je velmi podobný. Příležitostí by také bylo oslovení zahraničního trhu. Z důvodu pandemie Covid-19, ale také z důvodu nastoupení nového obchodního zástupce, je tato příležitost komplikovanější.

Mezi hrozby jsem zařadila digitalizaci. U této hrozby se díváme hodně do budoucna, jelikož je mezi námi starší generace, která si stále raději zakoupí jízdenku v papírové podobě. Co se týká i mladší generace, většina stále upřednostní lístky, vstupenky apod. v papírové podobě, aby si mohli uchovat vzpomínky. Originálně zakoupená vstupenka jako dárek také vypadá mnohem lépe, než vstupenka vytištěná na obyčejné tiskárně. Doba jde ale rychle kupředu, proto si myslím, že do budoucna bude digitalizace čím dál častěji používaný pojem i v tomto směru podnikání. Opravdovou hrozbou je výjimečnost dodavatelů, hlavně co se týká dodavatelů papíru. I přes nevyřešené reklamace společnost nemůže změnit dodavatele, jelikož se jedná o specifický papír z Finska, kde je prakticky nereálné najít jiného dodavatele. Minimální odběry jsou z důvodu dopravy stanoveny na tak velké množství, že společnost musí plánovat zásobu papíru na minimálně tři měsíce, což je problém hlavně kvůli skladovacím prostorům. V neposlední řadě je také hrozbou stále se zvyšující cena materiálů. Co se týká bílých kotoučků bez potisku, není možné zde konkurovat, jelikož kotoučky z Polska jsou za ceny, kterým se společnost nemůže vyrovnat. Svůj hlavní směr proto udává právě tisku, kde může konkurovat i větším firmám a zvyšující se ceny nejsou tak vysokou hrozbou.

9.5 FMEA

Přílohou číslo dvě této diplomové práce je Analýza možných příčin a důsledků – FMEA, která je vytvořena pomocí Microsoft Excel. Tato kapitola obsahuje pouze úryvky z již zmíněné analýzy.

Analýza možných příčin a důsledků																		
1															Připravil(a)	Bc. Nikola Hanzlíková		
2	Odpovědnost za proces:	Bc. Nikola Hanzlíková													Datum FMEA:	3.11.2020		
3	Číslo FMEA:	A1-FMEA-11-2020																
4																		
5	p.č.	Problém	Důsledek	Příčina	P	O	Z	RPN	Opatření			Výsledek ověření	P	O	Z	RPN	Výsledek	
Kdo									Co	Termín								
6	1																	
7																		
8	2																	

Obrázek 10 Analýza možných příčin a důsledků – hlavička

Úvodem je uvedena odpovědná osoba za proces, číslo FMEA, kdo analýzu připravil a datum vytvoření dokumentu. Hlavičku analýzy, tvoří:

- pořadové číslo problému
- problém - popis zjištěného problému
- důsledek – jaký má problém dopad na společnost
- příčina – proč problém vznikl
- pravděpodobnost – koeficient (jaká je možnost, že problém naskytne)
- odhalitelnost – koeficient (kdy jsme schopni riziko odhalit)
- závažnost – koeficient (co nastane v případě, že problém nevyřešíme)
- RPN (Risk Priority Number) – koeficient závažnosti
- opatření (kdo, co, termín) – kdo je za řešení zodpovědný, jak má problém řešit a do kdy má problém vyřešit)
- výsledek ověření – konkrétní dokumenty, důkazy o vyřešení
- pravděpodobnost – koeficient po realizovaných opatřeních
- odhalitelnost – koeficient po realizovaných opatřeních
- závažnost - koeficient po realizovaných opatřeních
- RPN – nový koeficient (po zrealizovaném opatření by měl být nižší)
- Výsledek – jak byl problém vyřešen a zda je uzavřen

p.č.	Problém	Důsledek	Příčina	P	O	Z	RPN	Kdo
1	Společnost není připravena na krizové scénáře a zabezpečení chodu procesů firmy v případě krize. Není zabezpečena kontinuita podnikání a udržení chodu společnosti.	Neefektivní plánování, úpadek společnosti.	Nejsou nastaveny procesy.	9	5	6	270	Management - každý za svůj proces (PK, výkonný ředitel, vedoucí výroby, manažer tisku, obchodní zástupce).
2	V případě onemocnění zaměstnanec je nedostatečně řešena nahraditelnost a popis probíhajících procesů. Zaměstnanci pracují tak, jak mají zažité několik let.	Neproveditelnost pracovních úkonů, prodleva v odevzdání důležitých dokumentů.	Chybí popisy funkčních míst.	7	6	3	126	Management (PK, výkonný ředitel, vedoucí výroby, manažer tisku, obchodní zástupce).
3	Nejasně přidělená zodpovědnost pro role v manažerském systému kvality a bezpečnosti.	Nevykonání činností, chybovost, nenaplnění požadavků zákazníka.	Není vydaná zdokumentovaná informace o jmenování zodpovědnosti a pravomoci.	7	6	3	126	PK, výkonný ředitel
4	Nejasné přidělování úkolů, nedostatečná interní komunikace ve společnosti.	Záměna úkolů, neplnění úkolů, snižování kvality služeb a výrobků.	Chybí definování způsobu interní komunikace, není nastavena kontrola plnění přidělených úkolů.	7	5	3	105	PK, výkonný ředitel

Obrázek 11 FMEA (problém 1-4)

Jako první problém bylo zjištěno, že společnost nemá zdokumentovány a řízeny procesy. Procesy byly nastaveny (viz bod 10.2.). Opatření tedy bylo zavedeno do praxe, ale účinnost bude přezkoumána až v rámci ročního přezkoumání SMK. Každý vedoucí pracovník bude zodpovídat za řízení svého procesu, a aby byla zajištěna nestrannost, představitel kvality bude dohlížet na správnost nastavení procesů.

Pro minimalizaci problémů 1 – 4, které se opakovali důsledkem, byla zavedena organizační struktura, popisy funkčních míst, jmenování interních auditorů a nastavení komunikace.

p.č.	Problém	Důsledek	Příčina	P	O	Z	RPN
5	Zaměstnanci se rozhodují na základě svých vlastních zkušeností a vědomostí. Nerespektují nařízení managementu, protože si myslí, že jsou neopodstatněné.	Zmetkovitost, zpoždění v termínu dodání zboží, pracovní úraz z nedbalosti.	Nedostatečná informovanost zaměstnanců. Nizká úroveň zapojení zaměstnanců do tvorby interních procesů.	9	5	2	90
6	Výrobní prostory a linky nejsou zabezpečeny proti úrazu, jsou chybně nastaveny kategorizace práce.	Poškození zdraví, pracovní úraz.	Nedostatečně zpracovaný systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.	6	8	8	384
7	Nejsou splněny požadavky veřejných zakázek -> ztráta nových potencionálních zákazníků.	Úpadek objednávek, ztráta ziskovosti podniku, nižší konkurenceschopnost.	Není obnovena certifikace ISO 9001.	7	4	9	252
8	Nedochází ke sledování klíčových ukazatelů výkonnosti procesů na pravidelné bázi.	Opakující se problémy v plánování výroby. Chybně nastavené procesy zdržují reakci na rizika.	Nejsou nastaveny interní analýzy pro sledování výkonnosti procesů.	7	9	4	252

Obrázek 12 FMEA (problém 5 – 8)

Aby se předešlo tomu, že se zaměstnanci rozhodují pouze na základě svých zkušeností, na vytváření směrnic se podíleli všichni, kterých se směrnice týká. Tím se předešlo případným nesrovnalostem.

Společnost má nedostatečně řešeno BOZP. I přes přijaté opatření nebylo nové RPN dostatečně sníženo, proto byl vytvořen nový problém (č. 17) FMEA.

Čím dál častěji se ve veřejných zakázkách objevuje požadavek na certifikaci ISO 9001. RPN zde bylo výrazně sníženo právě díky úspěšné certifikaci a společnost získala 5 nových, významných zákazníků.

Čím dál častěji se opakovaly problémy v plánování výroby. Opatřením je zavedení procesů do chodu společnosti a sledování KPI (viz kapitola 10.6.) Opatření sice bylo zavedeno do praxe, ale účinnost bude přezkoumána až ke konci roku, jelikož pro správné rozhodování není vhodné přijmout opatření na základě krátkého měření.

p.č.	Problém	Důsledek	Příčina	P	O	Z	RPN
9	Nejasně přidělená zodpovědnost za monitorování a měření. Nejasně stanovené požadavky na obsah analýz, monitorování a měření.	Chybí zlepšování, monitorování nemá přidanou hodnotu pro společnost.	Chybí nadefinované zodpovědnosti a pravomoci pro zhodnocení efektivity manažerského systému.	9	5	7	315
10	Hodnocení, která jsou realizována, jsou z velké míry subjektivní hodnocení a dochází tak ke zkreslení výsledků a rozhodování na základě výsledků.	Chybějící materiál na vykrytí objednávek, neefektivní plánování výroby, zpoždění dodávky zboží.	Nejsou nastaveny interní analýzy pro různá oddělení. Není zavedena analýza rizik a příležitostí.	9	8	6	432
11	Spokojenost zákazníka je hodnocena přes dotazník, který je pro zákazníky spíše obtěžující.	Malá míra respondentů, nelze objektivně hodnotit spokojenost zákazníků.	Chybně nastavený proces získávání zpětné vazby od zákazníka	9	5	2	90
12	Činnosti jsou řízeny nekoordinovaně, je složité dohledat data a informace o realizovaných projektech. Není možné posoudit finanční návratnost projektů.	Nedohledatelnost dokumentů, nedodržení termínů revízi, kontrol apod.	Není dostatečně řešena infrastruktura, chybí řízení dokumentace.	8	7	4	224

Obrázek 13 FMEA (problém 9-12)

Ve společnosti nejsou dostatečně řešeny zodpovědnosti a pravomoci pro zhodnocení efektivity manažerského systému. V každém popisu funkčního místa je uvedeno, jaké ukazatele má pracovník na starost a zodpovídá za jejich měření. Veškerou kontrolu měření přebírá představitel kvality.

Spokojenost zákazníka byla vždy hodnocena přes dotazník spokojenosti. Tento dotazník je ale pro zákazníky spíše obtěžující, proto jako opatření bylo zavedeno zapisování všech informací/požadavků do Microsoft Outlook a na základě těchto informací poté hodnotí obchodní zástupce spokojenost zákazníka.

Co se týká projektů, byl navržen plán projektu, který obsahuje požadavky na projekty. Z důvodu současné situace spojené s Covid-19 nebyly prozatím žádné projekty řešeny, proto je přezkoumání přesunuto.

p.č.	Problém	Důsledek	Příčina	P	O	Z	RPN
13	Nejsou definovány zodpovědnosti za přezkoumání požadavků v jednotlivých právních oblastech – kdo zodpovídá za činnosti, které souvisejí a vyplývají ze zákonných požadavků.	Nesprávnost smluv, nedodržení základních ustanovení v právních oblastech.	Chybí analýza znalosti organizace.	6	7	4	168
14	Zaměstnanci si nejsou vědomi všech svých povinností a kompetencí.	Porušení PO/BOZP, porušení pracovní kázně.	Chybí popisy funkčních míst.	7	8	8	448
15	Nedochází k přezkoumání časové náročnosti zaměstnance při stanovení cílů.	Neefektivní práce zaměstnanců, pokles množství objednaného zboží v důsledku nesplnění termínů dodání.	Nejsou stanoveny cíle kvality – není určena časová náročnost, finanční náročnost, personální náročnost apod.	5	7	5	175
16	Snižené povědomí o systému managementu kvality v organizaci.	Nenaplnění všech požadavků normy. Snížené povědomí zainteresovaných stran.	Politika kvality není zdokumentována a zveřejněna v prostorách společnosti ani na stránkách.	6	4	3	72
17	Výrobní prostory a linky nejsou zabezpečeny proti úrazu. Dokumentace BOZP není dostačující.	Poškození zdraví, pracovní úraz.	Nedostatečně zpracovaný systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.	8	9	8	576

Obrázek 14 FMEA (problém 13-17)

Aby byl zajištěn přehled v jednotlivých právních oblastech, zakoupila společnost předplatné na portálu www.zivnostnik.cz, kde jsou evidovány změny v zákonech. Byla vytvořena také tabulka odpovědnosti za jednotlivé právní předpisy, kde jsou určeny odpovědné osoby.

Aby nedocházelo k vysoké časové náročnosti zaměstnance pro stanovení cílů, byly nastaveny cíle společnosti, kde jsou uvedeny jak finanční, tak personální zdroje (viz příloha 6).

Ve společnosti chyběla zdokumentována Politika kvality. Snížilo se tím povědomí o systému managementu kvality. Společně s vedením společnosti jsme vydali politiku kvality (viz příloha 7), která je komunikována se všemi zainteresovanými stranami. Zaměstnanci společnosti byli také řádně proškoleni.

I přes to, že problémy a důsledky byli různé, nejčastějšími příčinami v analýze byla chybějící organizační struktura (kapitola 8. 4.), popisy funkčních míst (příloha 4) a komunikace.

Závažnost				Pravděpodobnost				Odhalitelnost			
EFEKT	Dopad	Číselná hodnota	Hodnocení	EFEKT	Výskyt rizika	Číselná hodnota	Hodnocení	EFEKT	Včasné odhalení rizika	Číselná hodnota	Hodnocení
Katastrofická	Úpadek společnosti	200 mil.	10	Velmi vysoká pravděpodobnost výskytu	Rizika se v minulosti pravidelně vyskytovala v provozu	1 z 5	10	Neodhalitelné	Není možné odhalit během denních aktivit	1 z 150	10
	Ztráta významného zákazníka	70 mil.	9		Rizika se v minulosti vyskytovala v provozu často	1 z 10	9		Odhalení až po vzniku problému	1 z 125	
Kritická	Poškození dobrého jména společnosti	50 mil.	8	Vysoká pravděpodobnost výskytu	V minulosti se tyto rizika vyskytovala, ale nedošlo k problému	1 z 15	8		Velmi málo pravděpodobné odhalení rizika před vznikem problému	1 z 100	9
	Ztráta zákazníka	15 mil.	7		V minulosti došlo k občasnému výskytu rizik v provozu	1 z 20	7	Málo pravděpodobné odhalení rizika před vznikem problému	1 z 80	8	
Významná	Výpadek dodavatele	2 mil.	6	Pravděpodobnost výskytu je přiměřená vzhledem k podobným provozům	Pravděpodobnost výskytu rizika je značná, ale v minulosti nedošlo k výskytu problému	1 z 40	6	Finanční	Ve většině případů dojde k odhalení až po vzniku problému		1 z 60
	Zastavení hlavního procesu výroby	800 tis.	5		Pravděpodobnost výskytu je střední, ale v minulosti nedošlo k výskytu problému	1 z 50	5		Pravděpodobnost odhalení rizika před vznikem problému je nízká	1 z 50	7
Málo významná	Zastavení procesu společnosti	300 tis.	4	Nízká pravděpodobnost výskytu	Pravděpodobnost výskytu je nízká, ale v minulosti nedošlo k výskytu problému	1 z 70	4		Odhalení před vznikem problému zřídka nastane	1 z 40	
	Narušení běžného procesu	150 tis.	3		Pravděpodobnost výskytu rizika je velmi nízká, v minulosti nedošlo k výskytu problému	1 z 80	3	Střední míra odhalitelnosti	Pravděpodobnost odhalení problému před vznikem problému je střední	1 z 25	6
Zanedbatelná	Nízká schopnost evidence procesů výroby	100 tis.	2	Velmi nízká pravděpodobnost výskytu	Je skoro nepravděpodobný výskyt rizika v provozu	1 z 150	2		Vysoká míra odhalitelnosti	Dochází k odhalení po vzniku problému	1 z 20
	Výpadek energie	50 tis.	1		Je skoro nepravděpodobný výskyt rizika v provozu - nedošlo k výskytu rizik v podobných provezech	1 z 200	1	Pravděpodobnost odhalení rizika před vznikem problému je vysoká		1 z 15	4
								Dochází k odhalení před vznikem neshody		1 z 10	3
RPN	125 a víc bodů	80 - 124 bodů	0 - 80 bodů					Velmi vysoká odhalitelnost	Odhalitelnost je velmi vysoká	1 z 5	2
	Problém se musí řešit	Problém je nutně prověřit	Stav OK						Opatření zamezují vzniku rizika	1 z 3	1

Obrázek 15 Tabulka hodnocení FMEA

Hodnocení všech problémů probíhalo pomocí tabulky hodnocení, která byla sestavena právě k účelům hodnocení zjištěných rizik. Společnost si stanovila také hranice RPN, aby určila, kdy je potřeba problém řešit, kdy je potřeba problém prověřit a kdy je stav v pořádku.

Pravděpodobnost znamená, kolikrát se chyba vyskytla v procesu. Například 1 z 10 znamená, že na 100 cyklech se problém vyskytl 10 krát. Odhalitelnost znamená možnost odhalení problému při výskytu. Například pokud se problém vyskytl 1 z 10, na 100 cyklech bylo 10 problémů, které jsme odhalili. Závažnost značí, jaký bude mít dopad problému na společnost.

9.6 Přínos certifikace systému managementu jakosti pro společnost

Zavedený systém managementu kvality přináší celou řadu přínosů, jako jsou například:

- posílení důvěryhodnosti,
- snižování nákladů na nekvalitu,
- snížení počtu reklamací,
- možnost účasti ve veřejných soutěžích,
- konkurenční výhoda z pohledu image společnosti,
- výhody spojené s dalšími zainteresovanými stranami (státní orgány a organizace, zaměstnanci, dodavatelé apod.)

Pro zákazníka je určujícím faktorem výkonnosti společnosti kvalita. Poskytování vysoce kvalitních a bezpečných produktů a služeb, plnění potřeb zákazníků, dodržování právních předpisů týkajících se kvality, bezpečnosti a životního prostředí a respektování dalších požadavků zainteresovaných stran jsou součástí života každé zdravé společnosti.

Začátkem listopadu byl proveden jednodenní interní audit, na základě kterého se začala společnost připravovat na obnovení certifikace. Abych mohla systém managementu kvality aplikovat do vybrané společnosti, předmětem zavedení bylo obeznámení zaměstnanců, vytvoření a zavedení dokumentace a následná školení. Na vytvoření dokumentace se podíleli všichni vedoucí zaměstnanci, kteří směrnice a formuláře konzultovali se svými podřízenými pracovníky. Společně jsme vytvořili 10 směrnic:

- S01 Příručka kvality
- S02 Organizační řád
- S03 Pracovní řád

- S04 Směrnice pro ukládání a vyřazování dokumentů
- S05 Technologický postup pro tisk a řezání na Tinteru
- S06 Proces výroba a prodej
- S07 Proces reklamace
- S08 Technologický postup ST150
- S09 Technologický postup podélné řezačky
- S10 Technologický postup vysekávacího stroje

Každá ze směrnic je řízeným dokumentem a obsahuje informace o tom, kdo směrnicí spravuje, kdo ji schválil, datum vydání, číslo vydání, datum poslední revize, označení revize, obsah, účel a působnost, seznam příloh, seznam formulářů vydané danou směrnicí, seznam pojmů, seznam zkratk, související normy a dokumentace, seznam platných stran, tabulky pro záznam provedených změn a přezkoumání, evidenci řízených kopií a rozdělovník, který udává, kde je směrnice k nahlédnutí (např. elektronická kopie – server společnosti, evidovaná kopie – výroba, originál – představitel kvality).

Začátkem února proběhl certifikační audit, kde společnost splnila všechny požadavky normy. Externí auditorka ve své zprávě navrhla 3 doporučení na zlepšení:

- vylepšení procesů řízení údržby,
- vylepšit formulaci a sdílení znalostí v organizaci,
- aplikovat Paretovu analýzu pro rozbor reklamací.

Na všechny tři body byla vystavena nápravná opatření. V každém opatření je stanovena zodpovědná osoba a termín nápravy. Velmi kladně auditorka hodnotila zájem vedení o zvyšování spokojenosti zaměstnanců, investice do rozvoje infrastruktury a modernizace technologického zázemí společnosti, evidenci historie komunikace se zákazníkem (Microsoft Outlook – Business) jako podklad pro efektivní řízení obchodní činnosti a přiměřenost dokumentace systému řízení kvality vzhledem k interním souvislostem společnosti.

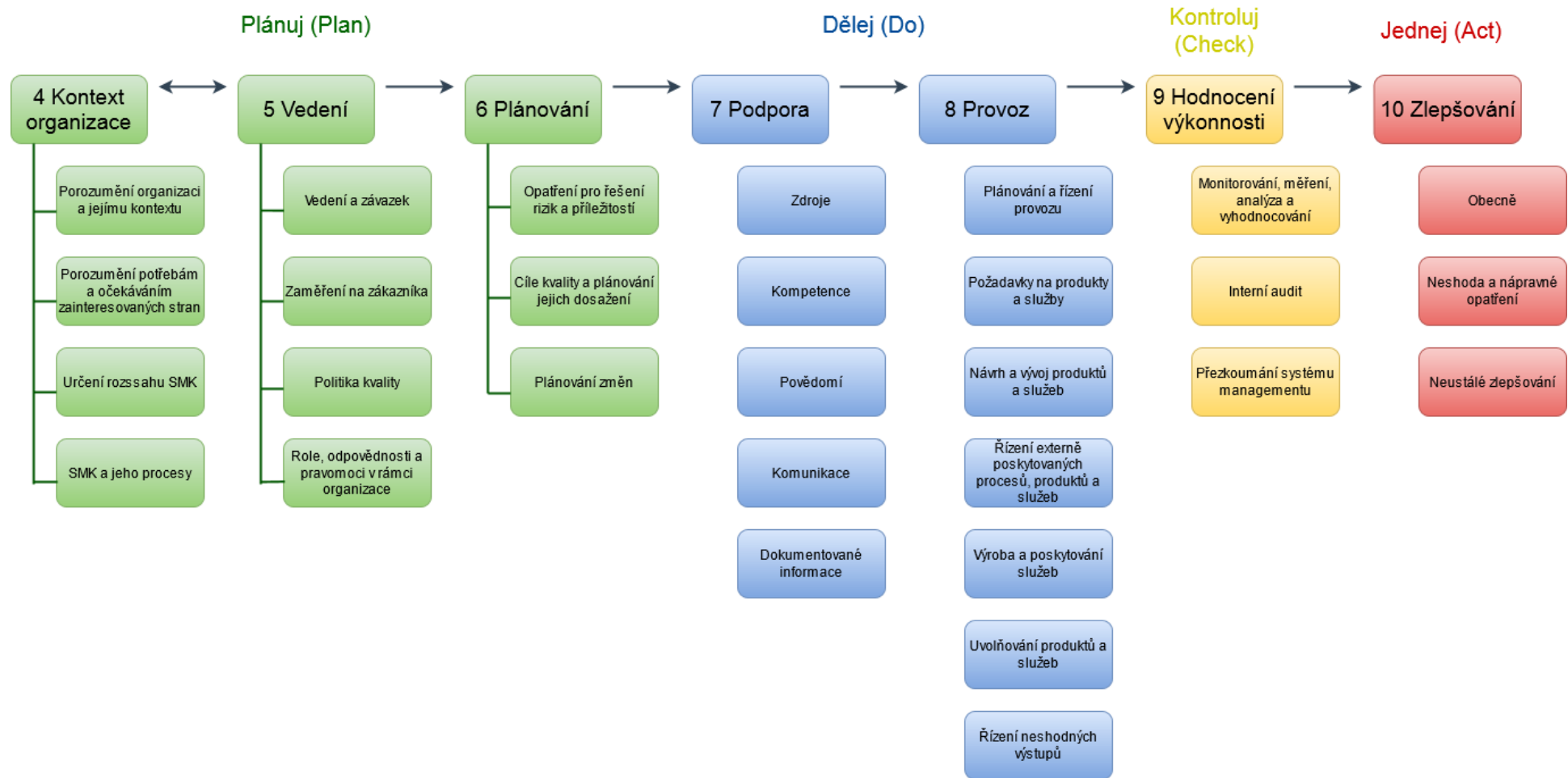
10 INTEGRACE ISO 9001 DO SYSTÉMU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Důvodů, proč se společnost rozhodla pro obnovení certifikace ISO 9001:2015 je hned několik. Z výrobního hlediska se jedná o zlepšení úrovně výrobního procesu a udržení této úrovně, z hlediska ekonomického se jedná o možnost optimalizace nákladů na provoz (náklady na nekvalitu, apod.) nebo také o to, aby se pomocí efektivně nastavených procesů navyšoval zisk, což je hlavním cílem každé společnosti. V oblasti obchodu je důvodem poskytování vysoce kvalitní produkce, možnost získat i náročnější zákazníky a možnost účastnit se veřejných zakázek mezinárodní úrovně. Z pohledu personalistiky je zavedení normy výhodou pro zdokonalení organizační struktury, zkvalitnění úrovně řízení a vedení. V neposlední řadě patří mezi důvody obnovení certifikace také zvýšení důvěry veřejnosti a státních orgánů (kontrolních orgánů) a vytvoření systému, který bude pružně reagovat na požadavky trhu, zákazníka, legislativních podmínek a změn uvnitř organizace.

Nastavením pravidel pro systém managementu kvality jsem zajistila, že SMK v organizaci zabezpečuje:

- nastavení pravidel na implementaci požadavků na kvalitu v každém procesu, který souvisí s činností společnosti,
- určení vzájemných vazeb a posloupností procesů vedoucí k uspokojení potřeb zákazníků anebo zainteresovaných stran,
- analýzu rizik a příležitostí,
- nastavení systému pro prověřování účinnosti přijatých opatření zajišťujících kvalitu, udržování jejich aktuálnosti a snahu o neustálé zlepšování.

10.1 Aplikace cyklu PDCA v normě EN ISO 9001:2015



Obrázek 16 Aplikace PDCA v normě EN ISO 9001:2015 (vlastní zpracování)

Norma EN ISO 9001:2015 je rozdělena na 4 části podle PDCA cyklu. Opatření, která jsou zaměřena na společnost, jsou aplikována právě dle cyklu PDCA a jsou implementována do praxe tak, aby společnost dosáhla co nejvyšší účinnosti systému řízení procesů společnosti.

První část cyklu „Plánuj“ obsahuje kontext organizace, který zahrnuje porozumění organizaci a jejímu kontextu, porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran, určení rozsahu SMK, SMK a jeho procesy. Dále v této části nalezneme kapitolu vedení, která obsahuje vedení a závazek, zaměření na zákazníka, politiku kvality a v neposlední řadě také role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace. Poslední kapitolou části „Plánuj“ je Plánování, které je rozvedeno na podkapitoly opatření pro řešení rizik a příležitostí, cíle kvality a plánování jejich dosažení a nakonec plánování změn.

Druhá část PDCA cyklu „Dělej“ obsahuje kapitolu podpora a provoz. V kapitole podpora nalezneme zdroje, kompetence, povědomí, komunikaci a dokumentované informace. Kapitola provoz obsahuje plánování a řízení provozu, požadavky na produkty a služby, návrh a vývoj produktů a služeb, řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb, výrobu a poskytování služeb, uvolňování produktů a služeb a také řízení neshodných vstupů.

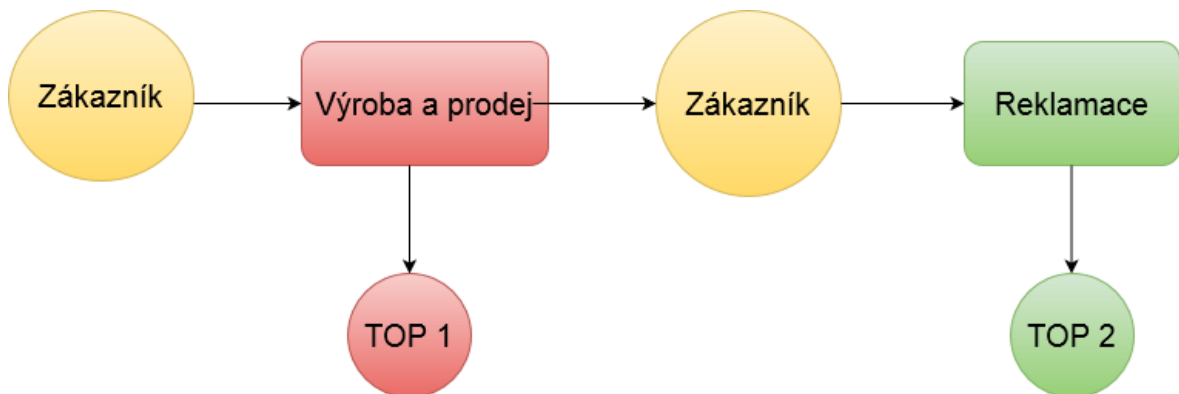
Třetí část „Kontroluj“ vlastní pouze jednu kapitolu, a to kapitolu Hodnocení výkonnosti. Součástí této kapitoly je monitorování, měření, analýza a vyhodnocování, interní audit a přezkoumání systému managementu kvality.

Kapitola zlepšování je v poslední části PDCA cyklu „Jednej“. Její součástí jsou podkapitoly obecně, neshoda a nápravné opatření a neustálé zlepšování.

10.2 Procesy

Procesní přístup k řízení vybrané společnosti jsem zpracovala na základě interního auditu a vycházela jsem ze skutečnosti, že každý produkt vzniká sledem navazujících činností. Tyto činnosti vytvářejí proces, díky kterému se postupně realizují požadavky zákazníka.

Hlavní proces je rozdělen na dva podprocesy. První podproces se týká výroby a prodeje, druhý reklamace od zákazníků. Oba podprocesy jsem pojmenovala zkratkou TOP (technicko-organizační postup).

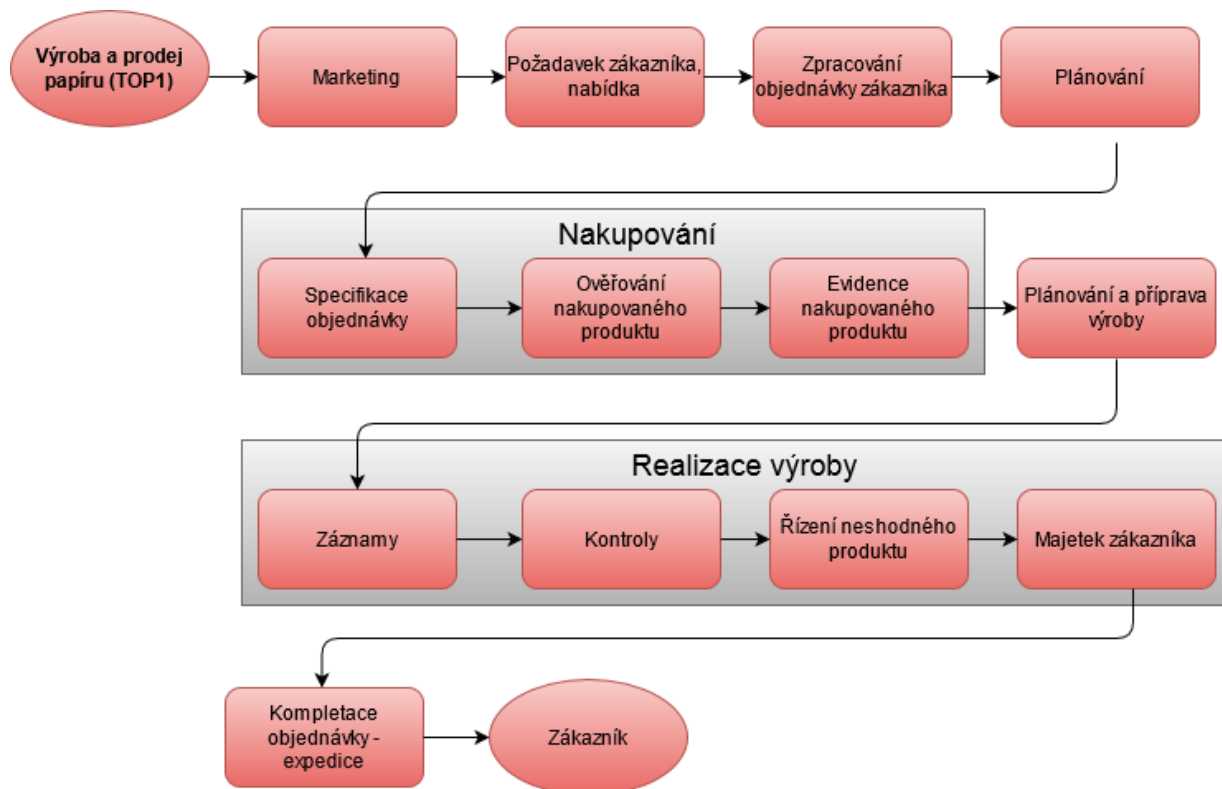


Obrázek 17 Hlavní proces (vlastní zpracování)

Aby mohly být procesy správně nastaveny, využila jsem poznatků z auditu, na základě kterých jsem ve spolupráci s odděleními společnosti určila:

- požadované vstupy a očekávané výstupy procesů,
- posloupnosti a vzájemné vazby těchto procesů,
- kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování procesů,
- zdroje potřebné pro tyto procesy,
- odpovědnosti a pravomoci,
- rizika a příležitosti,
- způsoby zavádění změn v procesech,
- způsoby pro zlepšování procesů.

Technicko-organizační postup pro výrobu a prodej je znázorněn na obrázku níže.



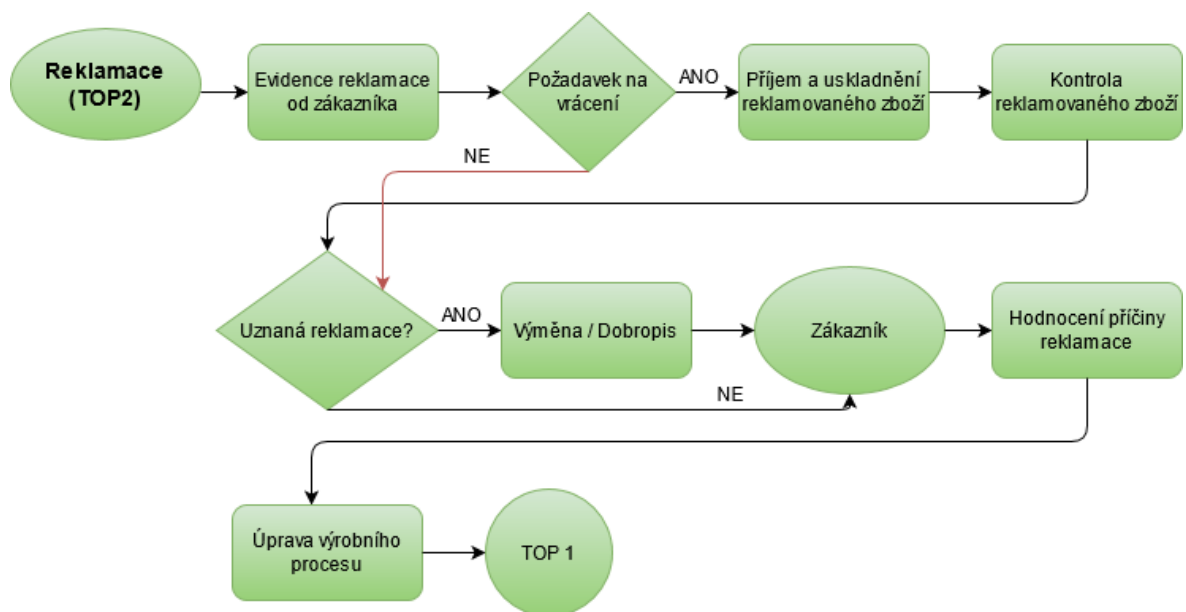
Obrázek 18 TOP1 Výroba a prodej papíru (vlastní zpracování)

U TOP1 jsem stanovila oblasti monitorování (ukazatele), aby bylo možné postupem času vyhodnotit plnění procesů:

- Odpad a vnitropodniková zmetkovitost
Pro snížení výrobních nákladů
- Stížnosti zákazníka
Pro zkvalitnění služeb
- Reklamace zákazníka
Pro snížení nákladů a zkvalitnění služeb
- Vnitropodnikové reklamace
Pro snížení nákladů a dodržení termínu dodání
- Zpracovaný objem materiálu
Informativně
- Výdej zásob
Informativně

- 10 největších odběratelů
Pro snížení rizika při ztrátě odběratele
- Obrat a zisk oddělení výroby
Pro sledování efektivnosti výroby
- Sledování intervalů nákupů zákazníků
Pro včasné zjištění možné ztráty zákazníka
- Sledování doby pokrytí objednávky zákazníka
Pro včasné odhalení možného překročení plánovaného termínu

Technicko-organizační postup pro reklamace je znázorněn na obrázku níže.



Obrázek 19 TOP2 Reklamace (vlastní zpracování)

Pro TOP2 jsem nastavila hodnotící ukazatele následovně:

- množství přijatých reklamací,
- doba vyřízení reklamačního procesu,
- náklady spojené s reklamačním řízením,
- příčiny reklamací,
- účinnost nápravných opatření.

10.3 Cíle jakosti

Při plánování cílů kvality jsem si nejprve vytvořila dokument, kde se společně s vedoucími pracovníky určilo, co se bude vykonávat, jaké zdroje jsou požadovány, kdo je zodpovědná osoba, kdy bude cíl dokončen a jak se budou hodnotit výsledky (Příloha č. VI). Dokument podepsali všichni zaměstnanci, kterých se dané cíle týkají. Přílohou této práce je pouze základní dokument bez podpisů z důvodu zachování anonymity společnosti.

Společně s vedením jsme nastavili cíle kvality, které vycházejí z cílů a vizí společnosti. Cíle jsme nastavili na rok 2021. Vycházeli jsme z auditů, hodnocení rizik a příležitostí, hodnocení kontextu, ale také z názorů vedoucích oddělení.

- Cíle kvality jsme stanovily na poradě vedení na závazném písemném dokumentu.
- Stanovily jsme cíle kvality pro příslušné funkce, úrovně a procesy potřebné pro systém managementu kvality na rok 2021 a určili jsme, že cíle budou stanoveny vždy koncem roku na následující kalendářní rok.
- Cíle vyjadřují celkové záměry společnosti a směr jejich působení v oblasti prosperity společnosti, zabezpečování a zlepšování kvality a zvyšování spolehlivosti výrobků k uspokojení potřeb zákazníků.
- Jsou stanoveny tak, aby byly konzistentní s politikou kvality.
- Jsou vyjádřeny kvantifikovaným a měřitelným způsobem.
- Při jejich tvorbě jsme brali v úvahu příslušné požadavky, stav procesů a měřená a analyzovaná data.
- Jsou relevantní pro shodu produktů a služeb a pro zvyšování spokojenosti zákazníka.
- Monitorování cílů jsme nastavili a šestiměsíční bázi.
- V každém z cílů jsme stanovili, jak daného cíle dosáhnout (co se bude dělat, jaké zdroje budou potřeba, kdo nese odpovědnost za daný cíl, kdy bude cíl dokončen a jak bude hodnocen)
- Cíle byly komunikovány a ke každému cíli se podepsal zaměstnanec, který má za daný cíl odpovědnost.
- Na konci roku každý odpovědný zaměstnanec odevzdá PK zprávu o naplnění cílů kvality.

10.4 Interní komunikace

Definované postupy, procesy a celý systém SMK by neměli význam, pokud by nebyli komunikováni se zaměstnanci. Ve spolupráci s organizací jsme určili potřebu interní a externí komunikace, týkající se systému managementu kvality, včetně toho:

- a. o čem se má komunikovat,
- b. kdy se má komunikovat,
- c. s kým se má komunikovat,
- d. jak se má komunikovat,
- e. kdo má s kým komunikovat.

Externí komunikaci se zákazníkem realizuje obchodní oddělení. Obchodní zástupce zodpovídá za komunikaci s daným zákazníkem a obzvláště se změnami v případě potřeb realizace změn v objednávce. Obchodní zástupce má také na starosti proces odsouhlasení výjimky v případě neshodných kusů ve výrobě ze strany zákazníka.

Externí komunikaci s dodavateli realizuje schválený pracovník (jednatel společnosti, představitel kvality, výkonný ředitel – prokurista, koordinátor výroby, manažer tisku, vedoucí výroby, zástupce vedoucího ofsetového tisku, vedoucí obchodního oddělení – zahraniční a tuzemský obchod). Každý schválený pracovník předkládá požadavky na dodávané produkty dodavatelům a zodpovídá za dodržování nastavených pravidel (nastavení tříd dodavatelů a požadavků na schválení). Každý schválený pracovník vystavující objednávku může navrhnout PK dodavatele na provedení auditu (formou emailu) a dohlíží nad realizací nápravných opatření u dodavatelů. V případě zajištění auditního dotazníku vysvětlí dodavatelům jeho význam a je nápomocný při schvalování dodavatelů. Audit vyžaduje pouze u společností, které nemají ISO a spadají do třídy 1. PK jednou ročně vypracuje plán auditů, kam zahrne navržené dodavatele na provedení auditu a určí auditory.

Interní komunikace se zaměstnanci je realizována formou porad jednotlivých oddělení a formou porad vedení, kde jsou požadavky zaměstnanců předkládány. Každý zaměstnanec má možnost kdykoliv vyjádřit svůj názor v knize podnětů. Porada vedení bývá 1x za 14 dnů, porada výroby 1x za čtvrtletí. Záznam z porady je zapsán do formuláře. Zápis z porady výroby je také v tištěné podobě v nové složce ISO, která je zaměstnancům fyzicky nepřetržitě k dispozici. Interní sdělení je důležité proto, aby se nezměněná informace dostala do procesu a došlo k naplnění požadavků zákazníka, čímž bude naplněna marketingová strategie týkající se spokojenosti zákazníka.

10.5 Přezkoumání vedením společnosti

S vrcholovým vedením jsme se dohodli na nastavení přezkoumání SMK na roční bázi, aby byla zajištěna jeho trvalá vhodnost, přiměřenost, efektivnost a sladění se strategickým zaměřením organizace.

10.5.1 Vstupy pro přezkoumání systému managementu

Společně s vedoucími pracovníky jsme nastavili, že přezkoumání SMK po zavedení normy do společnosti se musí plánovat a provádět s přihlédnutím k:

- a) stavu opatření vyplývajících z předchozích přezkoumání SMK
- b) změnám interních a externích aspektů, které jsou relevantní pro SMK
- c) informacím o výkonnosti a efektivnosti SMK, včetně trendů týkajících se:
 - spokojenost zákazníka a zpětné vazby od relevantních zainteresovaných stran,
 - míra plnění cílů kvality,
 - výkonnosti procesů a shody produktů a služeb,
 - neshod a nápravných opatření,
 - výsledků monitorování a měření,
 - výsledků auditů,
 - výkonnosti externím poskytovatelů.
- d) přiměřenosti zdrojů,
- e) efektivnosti opatření přijatých pro řešení rizik a příležitostí,
- f) příležitostí ke zlepšení.

Zpráva z přezkoumání systému managementu kvality musí obsahovat rozhodnutí a opatření týkajících se příležitostí ke zlepšování, potřebné změny systému managementu kvality a potřeby zdrojů. S výsledky přezkoumání systému managementu kvality budou vždy obeznámeni všichni vedoucí pracovníci, což ztvrdí svým podpisem. Zpráva je následně uchována v tištěné podobě u představitele kvality.

Vstupem pro přezkoumání systému managementu kvality byla analýza rizik, kterou jsem pro vedoucí pracovníky zpracovala za představitele kvality, aby měli představu o tom, jak tuto analýzu vytvořit za svá oddělení. Poté jsme společně sestavily analýzy za obchodní oddělení, výrobu a za tisk.

Pravděpodobnost		Závažnost	
Téměř vyloučeno	1	Zanedbatelné	1
Nepravděpodobné	2	Málo významné	2
Možné	3	Významné	3
Pravděpodobné	4	Kritické	4
Jisté	5	Katastrofické	5

Tabulka 6 Tabulka pravděpodobnosti a závažnosti

K hodnocení analýz jsme využili škálu pravděpodobnosti a závažnosti. Obě škály obsahují koeficienty od 1 do 5, kdy 5 značí jistou pravděpodobnost nebo katastrofickou závažnost a 1 je naopak vyloučena pravděpodobnost nebo zanedbatelnou závažnost.

Hodnocení	
Není nutné přijmout okamžité opatření	1 - 4
Není nutné přijmout opatření	5 - 8
Mělo by dojít k zařazení do cílů společnosti	9 - 14
Je nutné přijmout okamžité opatření	15 - 25

Tabulka 7 Tabulka hodnocení rizik

Vynásobením pravděpodobnosti a závažnosti vyjde hodnota, podle které se dál řídí kroky oddělení/společnosti. Čím je hodnota vyšší, tím je důležitější přijmout okamžité opatření.

Analýza rizik – představitel kvality

Popis rizika	Pravděpodobnost	Závažnost	Riziko
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	4	4	16
Nedostatečně řízené PO/BOZP	4	5	20
Infrastruktura – řízení dokumentace	3	3	9
Covid-19	5	4	20

Tabulka 8 Analýza rizik – představitel kvality

Největším rizikem je řízení PO/BOZP a Covid-19. BOZP jsem zařadila do analýzy FMEA. Covid-19 společnost řeší dle situace a vládních nařízení. Je nastaven jednosměrný

provoz, zaměstnanci v kancelářích se střídají na home office. Vysokým rizikem je také nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Nábor nových zaměstnanců a školení budou vedoucí pracovníci řešit po zmírnění opatření Covid-19, jelikož současná situace má velký dopad na výrobu a není vhodné realizovat nábor nových zaměstnanců. Nejnižším rizikem je řízení dokumentace, které je také zařazeno do analýzy a bylo předáno k dalšímu řešení.

Analýza rizik – obchodní oddělení

Popis rizika	Pravděpodobnost	Závažnost	Riziko
Covid-19 – Nemožnost navštívit stávající zákazníky, výrazně snížená možnost akvizice nových zákazníků, včetně rozvíjení zahraničního obchodu	4	4	16
Personální změny v obchodním oddělení – nový obchodní zástupce	5	3	15
Stárnutí technologií výroby – konkurence s modernější technologií výroby může dosáhnout nižších výrobních nákladů s výsledkem atraktivnějších cen pro zákazníka – snížení konkurenceschopnosti	4	4	16
Růst cen materiálu od dodavatelů – snížení konkurenceschopnosti	3	3	9
Problémy s dodavateli z důvodu Covid-19 – vysoké riziko uzavření hranic, nedostatek materiálu, nedostatek pracovních sil	3	5	15
Nedostatek pracovní síly ve výrobě – zpomalení výroby	2	3	6

Tabulka 9 Analýza rizik – obchodní oddělení

Mezi nejvyšší rizika zařadil obchodní zástupce Covid-19. Současná situace ovlivňuje dodávky materiálu, nemožnost osobních jednání se zákazníky a snižuje možnost oslovení zahraničního trhu. Stárnutí technologií výroby je zařazeno do cílů společnost na roky 2021-2023. Stejně jako představitel kvality uvedl, že chybí kvalifikovaní pracovníci.

Analýza rizik – výroba

Popis rizika	Pravděpodobnost	Závažnost	Riziko
Dlouhá doba od objednání po odsouhlasení grafiky zákazníkem – krátká doba na výrobu	4	2	8
Větší poruchovost strojů, které jsou starší	4	4	16
Malé skladovací prostory pro široký sortiment – nemožnost nakoupit materiál dopředu – při nestandardním papíru odradí zákazníka čekací doba	3	1	3

Tabulka 10 Analýza rizik – výroba

Dle vedoucího výroby je také velmi rizikový starší strojový park. Jak jsem již zmínila, společnost zavedla vyřešení této situace do cílů roku 2021-2023. Riziko týkající se dlouhé doby odsouhlasení grafiky se vyřešilo dohodou s obchodním oddělením. Tato dohoda se týká upozornění zákazníka, že termín výroby a doba dodání se naplánuje až po finálním odsouhlasení grafiky. Nedostatečné skladovací prostory se budou řešit, jakmile bude stabilnější situace týkající se koronaviru. Finální výrobky musí společnost držet na současném skladu, jelikož se jedná o ceninové výrobky, které musí být neustále pod dohledem. Nezpracované role musí mít striktní skladovací podmínky, jelikož se jedná o papír. Protože se jedná o role 200 kg a více, je potřeba zajistit převoz rolí do výroby a také zajistit krátkou vzdálenost z důvodu každodenního využití. Bohužel společnost nemůže rozšířit stávající sklad, protože u firmy nejsou pozemky, které by se v krátké době prodávaly.

Analýza rizik – tisk

Popis rizika	Pravděpodobnost	Závažnost	Riziko
Stáří tiskařského stroje ST150 – horší kvalita tisku, častější poruchy	5	4	20
Kamerový systém pro inspekci tisku	5	4	20
Při větších objednávkách nedostačuje kapacita skladu	3	3	9
Kolísavá kvalita papíru od dodavatelů	4	3	12
Dlouhodobě vadné hřídele odvíjení	5	3	15
Covid-19 – povaha zakázek, dodavatelé, kvalifikace, nejistota, nervozita	5	4	20

Tabulka 11 Analýza rizik - tisk

I z pohledu manažera tisku se rizika opakovala. Novým rizikem je chybějící kamerový systém pro inspekci tisku, který bude manažer tisku poptávat u vybraných společností. Kolísavá kvalita papíru je častým problémem, bohužel se jedná o papír velmi specifický, ceninový a vyrábí ho pouze Finská a Německá společnost. I přes časté řešení reklamací je ze strany dodavatelů vyhověno spíše slevou, popřípadě odškodněním, ale reklamace se objevují opakovaně. Vadné hřídele odvíjení budou nahrazeny novými.

10.5.2 Výstupy z přezkoumání systému managementu

Organizace musí uchovávat zdokumentované informace jako důkaz o výsledcích přezkoumání systému managementu. Výstupem přezkoumání je:

- schválená „Politika a cíle kvality“ pro další období – dostupná pro všechny zainteresované strany;
- určení zodpovědností útvarů za plnění cílů kvality – cíle kvality s podpisem zodpovědných osob;

- stanovení nápravných a preventivních opatření k odstranění zjištěných nedostatků a ke zlepšení efektivnosti systému managementu kvality a jeho procesů;
- opatření ke zlepšování produktů ve vztahu k požadavkům zákazníka;
- definice potřebných zdrojů pro nové roční období a dosažení cílů společnosti.

Z analýz od jednotlivých oddělení je vytvořena tabulka rizik, která obsahuje:

- Pořadové číslo rizika
- Riziko
Konkrétní popis rizika
- Útvar
Útvar, na kterém bylo riziko zjištěno
- Zdroj
Odkud bylo riziko zjištěno – analýza rizik, kniha podnětů, reklamace apod.
- Datum zjištění
- Aspekt
Interní / externí
- Míra rizika
Výsledná hodnota po vynásobení pravděpodobnosti a závažnosti
- Opatření
Co se má udělat pro to, aby bylo riziko minimalizováno, popřípadě úplně odstraněno
- Odpovědnost
Osoba zodpovědná za vyřešení rizika.

p.č.	Riziko	Útvar	Zdroj	Datum zjištění	Aspekt	Míra rizika	Opatření	Odpovědnost
1	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	Kvalita	Analýza rizik	10. 3. 2021	Interní	16	Vedoucí oddělení přichystají čtvrtletní plán a představí ho vedení společnosti na poradě.	Vedoucí výroby Manažer tisku
2	Nedostatečně řízené PO/BOZP	Kvalita	Analýza rizik	10. 3. 2021	Interní/Externí	20	Najít novou externí společnost pro zajištění PO/BOZP	Představitel kvality
3	Infrastruktura – řízení dokumentace	Kvalita	Analýza rizik	18. 3. 2021	Interní	9	Vytvoření tabulky pro řízení dokumentace	Představitel kvality
4	Covid-19	Kvalita	Analýza rizik	19. 3. 2021	Externí	20	Zařídit respirátory, roušky, desinfekce apod.	Vedení
5	Covid-19 – Nemožnost navštívit stávající zákazníci, výrazně snížená možnost akvizice nových zákazníků, včetně rozvíjení zahraničního obchodu	Obchod	Analýza rizik	10. 3. 2021	Interní/Externí	16	E-mailová a telefonická komunikace	Obchodní zástupce
6	Personální změny v obchodním oddělení – nový obchodní zástupce	Obchod	Analýza rizik	10. 3. 2021	Interní/Externí	15	Zaškolení bude probíhat podle formuláře zaškolení nového zaměstnance včetně pravidelného přezkoušení	Manažer tisku Představitel kvality
7	Stárnutí technologií výroby – konkurence s modernější technologií výroby může dosáhnout nižších výrobních nákladů	Obchod	Analýza rizik	10. 3. 2021	Interní	16	Nabídnout zákazníkovi složitější potisk, s kterým může společnost konkurovat i cenově	Obchodní zástupce

p.č.	Riziko	Útvar	Zdroj	Datum zjištění	Aspekt	Míra rizika	Opatření	Odpovědnost
8	Růst cen materiálu od dodavatelů – snížení konkurenceschopnosti	Obchod	Analýza rizik	11. 3. 2021	Externí	9	Bez opatření - celosvětový problém	Vedoucí výroby
9	Problémy s dodavateli z důvodu Covid-19 – vysoké riziko uzavření hranic, nedostatek materiálu, nedostatek pracovních sil	Obchod	Analýza rizik	11. 3. 2021	Externí	15	Zřídít prostory pro větší skladové zásoby	Vedoucí výroby
10	Nedostatek pracovní síly ve výrobě – zpomalení výroby	Obchod	Analýza rizik	12. 3. 2021	Externí	6	Brigádníci, zajistit nové pracovníky výroby	Vedoucí výroby Představitel kvality
11	Dlouhá doba od objednání po odsouhlasení grafiky zákazníkem – krátká doba na výrobu	Výroba	Analýza rizik	10. 3. 2021	Interní	8	Obchodní oddělení musí zajistit, aby měl dostatek času zákazník i výroba	Obchodní zástupce
12	Větší poruchovost strojů, které jsou starší	Výroba	Analýza rizik	10. 3. 2021	Interní	10	Zařadit do cílů nákup nových strojů, zajistit častější údržbu	Vedoucí výroby Manažer tisku
13	Malé skladovací prostory pro široký sortiment – nemožnost nakoupit materiál dopředu – při nestandardním papíru odradí zákazníka čekací doba	Výroba	Analýza rizik	12. 3. 2021	Interní	3	Sledovat nabídky pronájmu/prodeje vhodných prostor	Vedoucí výroby Výkonný ředitel
14	Stáří tiskařského stroje ST150 – horší kvalita tisku, častější poruchy	Tisk	Analýza rizik	10. 3. 2021	Interní	20	Častější údržba, zaplánovat zakoupení nového stroje do cílů společnosti	Manažer tisku

p.č.	Riziko	Útvar	Zdroj	Datum zjištění	Aspekt	Míra rizika	Opatření	Odpovědnost
15	Kamerový systém pro inspekci tisku	Tisk	Analýza rizik	10. 3. 2021	Interní	20	Zadat poptávku u vhodných firem	Manažer tisku
16	Při větších objednávkách nedostačuje kapacita skladu	Tisk	Analýza rizik	11. 3. 2021	Interní	19	Sledovat nabídky pronájmu/prodeje vhodných prostor	Vedoucí výroby Výkonný ředitel
17	Kolísavá kvalita papíru od dodavatelů	Tisk	Analýza rizik	11. 3. 2021	Externí	12	Z důvodu specifického typu papíru nelze přejít k jinému dodavateli – kvalitu řešit pravidelně s dodavateli	Vedoucí výroby Výkonný ředitel
18	Dlouhodobě vadné hřídele odvíjení	Tisk	Analýza rizik	15. 3. 2021	Interní	15	Zakoupení nových hřídelí	Manažer tisku
19	Covid-19 – povaha zakázek, dodavatelé, kvalifikace, nejistota, nervozita	Tisk	Analýza rizik	15. 3. 2021	Externí	20	Dodržování pokynů vlády, pravidelná informovanost zaměstnanců pomocí interního sdělení	Představitel kvality

Tabulka 12 Registr rizik

Registr rizik je živým dokumentem, kde jsou zapisována jak rizika, která byla zjištěna prostřednictvím analýzy rizik, tak rizika zjištěná z knihy podniků, do které zapisují zaměstnanci své podniky. Registr rizik je pravidelně diskutován na poradách vedení. Společnosti bych doporučila také zavést registr příležitostí. Příležitosti jsou nyní zapisovány do programu Pohoda a následně jsou prezentovány na poradách vedení. Pro větší přehlednost bych navrhovala příležitosti zapisovat do stejného formuláře, jako rizika a rozlišovat je barevně.

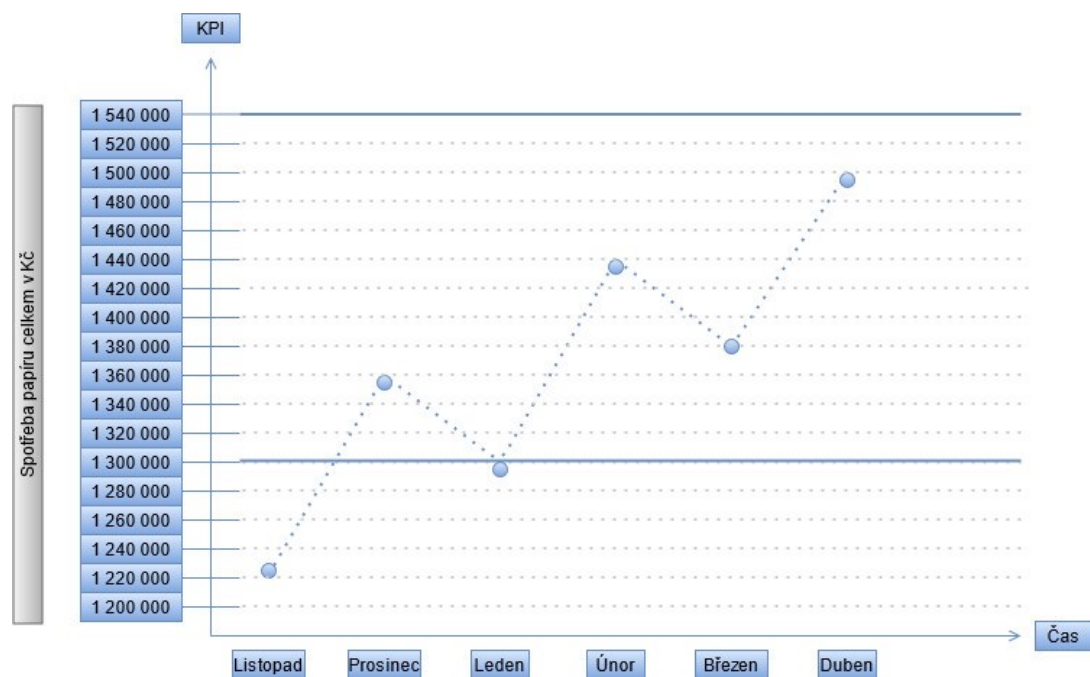
10.6 Posouzení výkonnosti procesů na základě KPI

Znovuzavedení normy ISO 9001:2015 jsem začala zpracovávat a aplikovat v rámci diplomové práce v listopadu roku 2020. Analýzy jsou tedy zpracovány za 6 měsíců, kdy je porovnáván listopad, prosinec a leden (před certifikací) s únor, březnem a dubnem (po certifikaci).

Spotřeba papíru celkem

Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben
1 221 733	1 356 582	1 291 659	1 434 542	1 378 548	1 498 532

Spotřeba papíru je uvedena v korunách. Nejméně spotřebovaného papíru bylo vykázáno za měsíc listopad, naopak nejvíce za měsíc duben.



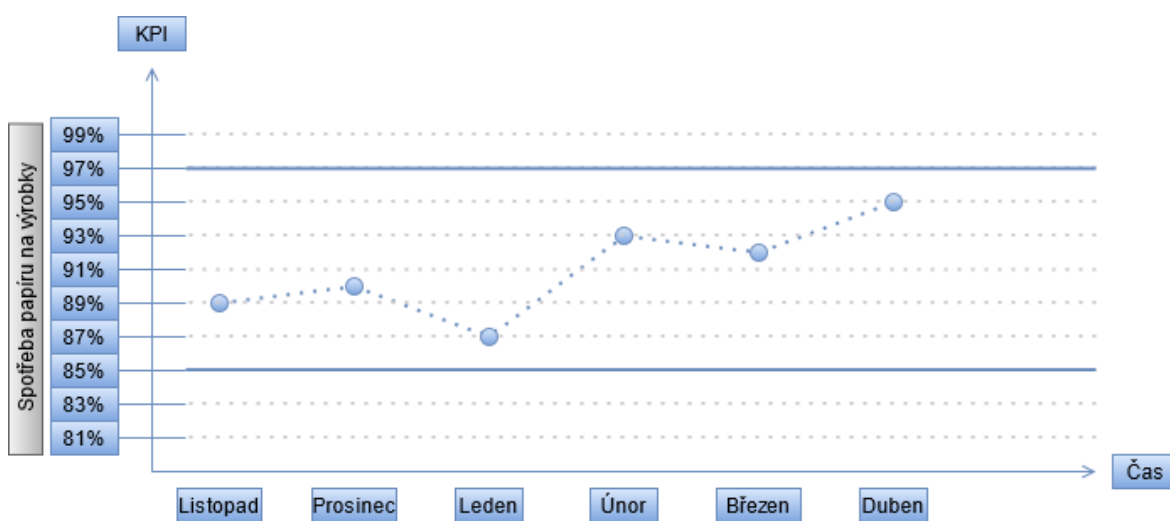
Obrázek 20 KPI - Spotřeba papíru celkem

Celková spotřeba papíru je započítána včetně technologického odpadu a zmetkovitosti. Horní hranice je stanovena z důvodu, že společnost by množství papíru nad tuto částku neměla kde skladovat a navíc by nestačila výroba svou kapacitou. Dolní hranice je minimální množství papíru, které společnost musí zpracovat, aby výroba byla zisková. Z důvodu pandemické situace se společnost dostala i pod hranici, ale pouze krátkodobě. Vedení pouze snížilo výrobu na jednosměnný provoz. Radikálnější opatření zatím nebyla potřeba, jelikož jak ukazuje graf, byla by příliš předčasná.

Spotřeba papíru na výrobky

Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben
1 087 342,37	1 220 923,8	1 123 743,33	1 334 124,06	1 268 264,16	1 423 605,4
89%	90%	87%	93%	92%	95%

Spotřeba papíru na výrobky se vypočítává z celkové spotřeby papíru za měsíc a je taktéž uvedena v korunách. Nejhuře si společnost vedla v lednu, kdy papír spotřebovaný pouze na výrobky (nezapočítá se zmetkovitost a odpad) dosahoval pouze 87%. Velmi dobře si společnost vedla v dubnu, kdy byla čistá spotřeba 95%.



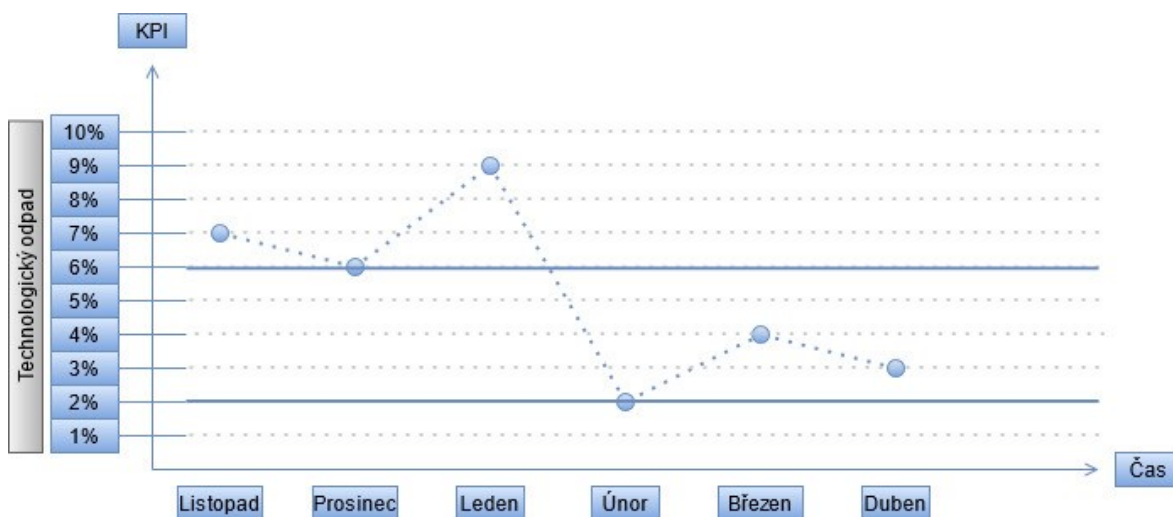
Obrázek 21 KPI – Spotřeba papíru na výrobky

V grafu je stanovena horní hranice na 97% a dolní hranice na 85%. Pokud by spotřeba papíru na výrobky klesla pod 85%, pro společnost to znamená vyšší zmetkovitost nebo více technologického odpadu. Pokud by spotřeba papíru stoupla nad 97%, značilo by to chybně vypočítané výrobky, jelikož není možné, aby nebyl žádný technologický odpad a žádný chybný výrobek. V případě, že se výroba dostane na jednu z hranic, musí management v dalším měsíci nastavit intenzivnější kontrolu výroby, jelikož není možné hodnotit systém na základě jednoho měření. Jestliže by se hranice opakovala, je potřeba přistoupit k okamžitému nápravnému opatření. V rámci nastavování ročních cílů bych navrhovala spodní hranici zvýšit na 90%. Tento cíl je reálně splnitelný.

Technologický odpad

Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben
85 521,31	81 394,92	116 249, 31	28 690,84	55 141,92	44 955,96
7%	6%	9%	2%	4%	3%

Technologickým odpadem je myšlen například ořez role, nájezd role a opad, který je součástí výroby. Tento odpad je možné minimalizovat, ale není možné se dostat na 0%. Údaje jsou uvedeny v korunách a procenta se vypočítávají z celkové částky nakoupeného papíru. Nejvyšší technologický odpad společnost eviduje za měsíc leden, kdy se zpracovávaly vstupenky do archů. Délka vstupenky byla 104 mm a šíře 4,4 cm. Raport byl vypočítán správně, ovšem chyba byla ve výpočtu šíře role, z čehož vznikl příliš velký ořez.



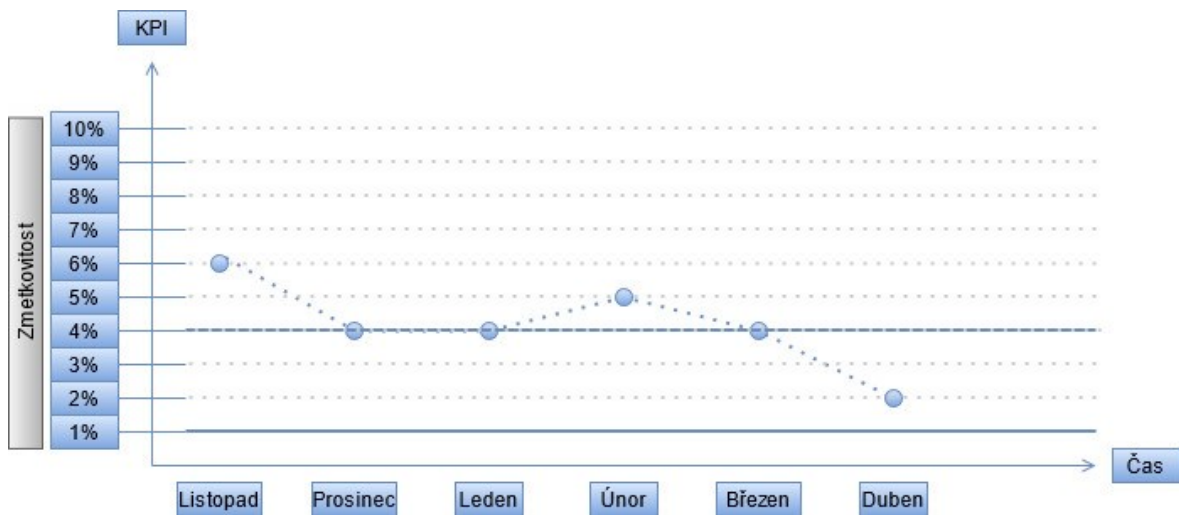
Obrázek 22 KPI – Technologický odpad

Z grafu můžeme vyčíst, že procento technologického odpadu se pohybovalo nad hranicí celé tři měsíce. Po zavedení monitorování KPI společnost zavedla opatření, vedoucí výroby a manažer tisku zvýšili nároky na kontrolu a následující měsíce se hranice držela v nastaveném rozmezí. Dolní hranice 2% je stanovena z důvodu, že není možné, aby nebyl při výrobě žádný technologický odpad, jelikož například při tisku se musí papír nastavit a vyrovnat, z čehož vzniká první technologický odpad. Vhodná šíře a délka role se vždy odvíjí od daného produktu a vypočítává se dle systému nejvýhodnější možná varianta. V rámci neustálého zlepšování by bylo vhodné nastavit časem horní hranici na 5%.

Zmetkovitost

Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben
73 303,98	54 263,28	51 666,36	71 727,1	55 141,92	29 970,64
6%	4%	4%	5%	4%	2%

V listopadu bylo vykázáno nejvyšší procento zmetkovitosti z důvodu chybné kontroly tisku. Při nájezdu role se vyskytla chyba, na kterou přišel tiskař až při další kontrole. 1/3 role je brána jako neshodný výrobek. Společnost tuto část role označí štítkem jako neshodný výrobek a využije ji při zkouškách tisku. Nejnižší procento je evidováno za měsíc únor, kdy se při dořezání role skrčil papír u poslední série kotoučů.



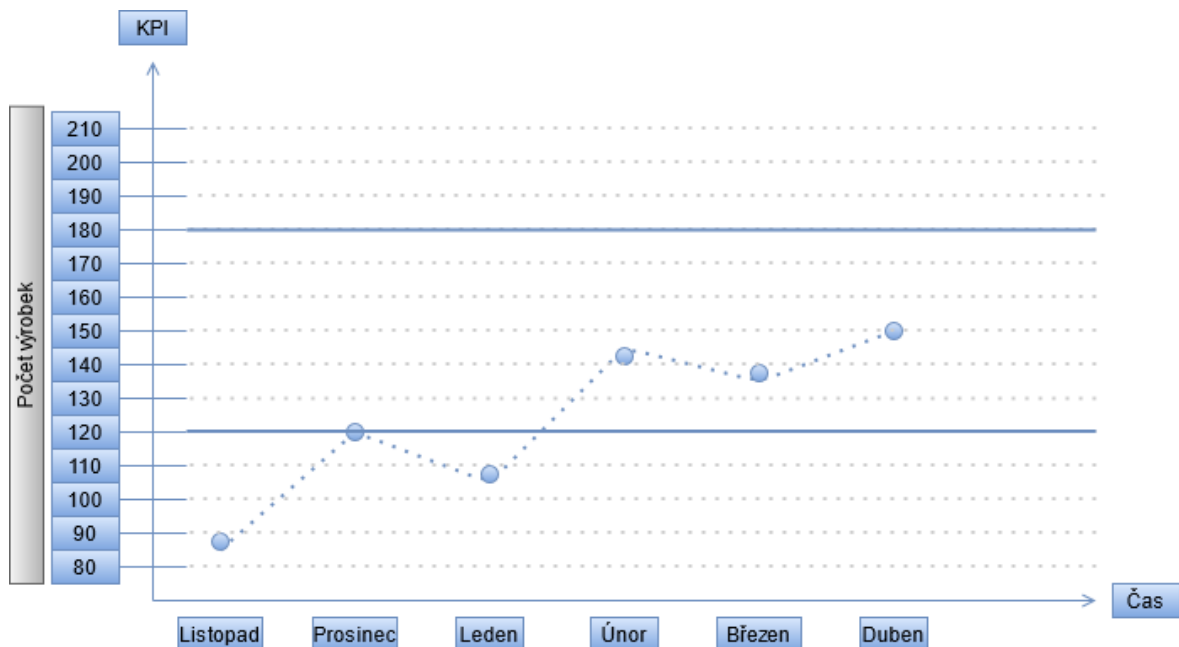
Obrázek 23 KPI - Zmetkovitost

Hranice neshodných výrobků byla nastavena na 1% a 4%. Dolní hranice je nastavena z důvodu, že se jedná o starší stroje a počítá se také s lidským faktorem. Horní hranice je nastavena na 4%. V dubnu sice hodnota klesla do požadovaného rozmezí, ale jedná se pouze o první měření, které se dostalo pod stanovenou hranici. Společnost by se měla zaměřit na čtenější kontrolu, dokud se procento zmetkovitosti nebude dlouhodobě držet ve stanovém rozmezí. Bylo by vhodné do cílů společnosti postupně navrhnout nižší procento maximální požadované hranice zmetkovitosti.

Počet výrobek

Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben
98	121	109	143	135	152

Měsíc listopad si ani v počtu výrobek nevedl nejlépe. Za tento měsíc společnost eviduje pouze 98 výrobek. Od února počet výrobek značně porostl. Výrobky se nerovnají počtu objednávek od zákazníků. Výrobní list může být vystaven bez objednávky, a to v případě, že se společnost dostává na minimální počet kusů skladových položek. Dále může být výrobní list vystaven na více položek pro více objednávek – např. zákazník 1 objedná kotouče 80/80/12 a zákazník 2 kotouče 80/60/12. Jeden výrobní list bude obsahovat obě položky, jelikož se jedná se stejnou šíří nastavení nožů, pouze se upraví návin.



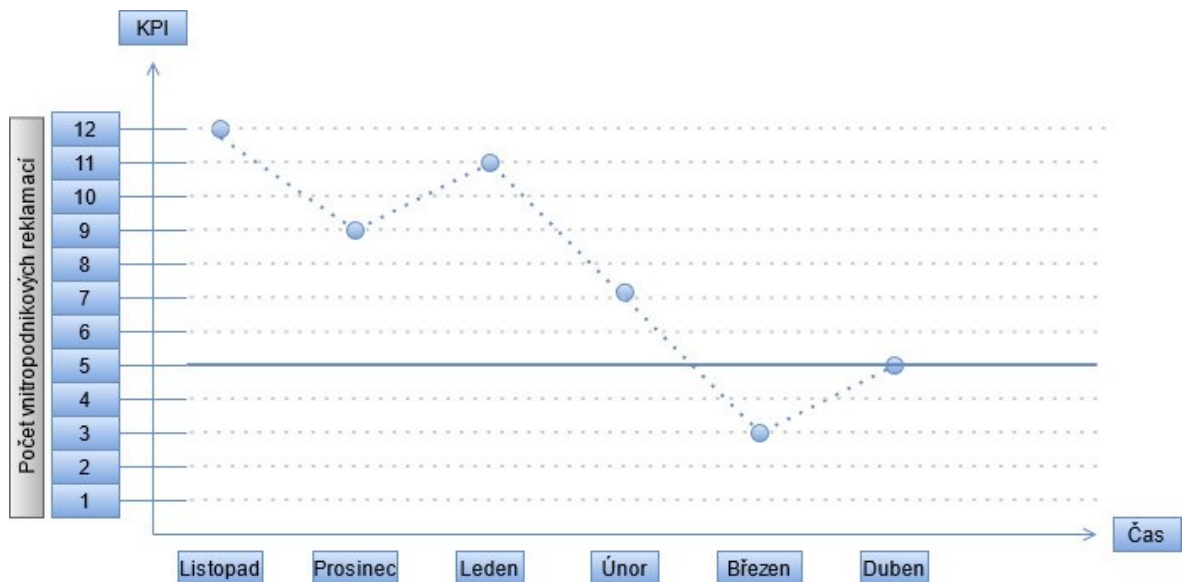
Obrázek 24 KPI – počet výrobek

Společnost má stanovenou hranici maximálního a minimálního počtu výrobek, který je schopna za měsíc pokrýt. Zde se může jednat a zkrácený parametr, jelikož může být výrobní list na zakázku, která se objemově skládá i 10 menších zakázek, které by byly rozděleny do 10 výrobních listů. Hranice je stanovena z průměrných zakázek a v případě nedodržení hranic je první potřeba zjistit, o jaké zakázky se jednalo a zda pokryly výrobu nebo ji naopak příliš nezatížily. Pandemická situace zasáhla i vybranou společnost, proto se ze začátku měření dostala pod hranici tolerance. Z grafu lze ale vyčíst, že situace se zlepšuje a opět zde platí pravidlo, že není možné se rozhodovat na základě jednoho, popřípadě krátkodobého měření.

Počet vnitropodnikových reklamací

Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben
12	9	11	7	3	5

Vnitropodnikové reklamace se týkají pouze reklamací, které se řeší interně v rámci podniku/mezi podnikovými středisky. Může se jednat například o reklamaci, kdy je od tiskařů na roli větší počet lístků informující o přerušení tisku. Tímto se zvýší složitost řezání pro pracovníky na řezačkách, jelikož při každém přerušení musí zastavit stroj a znovu nastavit řezání role. Pracovníci obsluhující řezačky nahlásí reklamaci a při dalším tisku musí být zvýšen nárok na kontrolu. Za měsíc březen byly evidovány pouze tři vnitropodnikové reklamace. Nejvíce vnitropodnikových reklamací je evidováno za listopad a leden.



Obrázek 25 KPI – Počet vnitropodnikových reklamací

Počet vnitropodnikových reklamací má stanovenou pouze horní hranici. Dolní hranice není stanovena z důvodu, že reálný požadavek je 0 vnitropodnikových reklamací. Společnost značně přesahuje požadovanou maximální hranici 5 reklamací a to z toho důvodu, že se do vnitropodnikových reklamací započítávají i požadavky zaměstnanců, které neovlivňují chod společnosti a výrobu. Je potřeba, aby si společnost přes systém nastavila filtr, který vyhledá pouze reklamace ovlivňující chod společnosti a tím bude i měření tohoto KPI přesnější.

Počet zákaznických reklamací

Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben
8	8	6	3	0	2

Velmi úspěšný byl měsíc březen, kdy společnost neevidovala od zákazníka žádnou reklamaci. Reklamace od zákazníků se ve většině případů týkají doručení poškozeného balíku přepravní společností. Společnost zavedla na snížení tohoto typu reklamací zátky do kotoučů a v případě zaslání více balíků na jednu adresu má každý balík štítek zvlášť, aby nebyly balíky příliš těžké (například zapáskované dva balíky na jeden štítek). Dále se reklamace mohou týkat například zaslání chybného produktu (odlišný rozměr kotouče). Poslední evidovaná reklamace od zákazníka je na parkovací kotouče. Od nového roku se nesmí prodávat papír obsahující Bisphenol. Natištěná značka na lístku se i při stejném typu papíru více leskne a strojek není schopný stavěcí značku zachytit – lístky vyjíždějí chybně nebo vůbec.



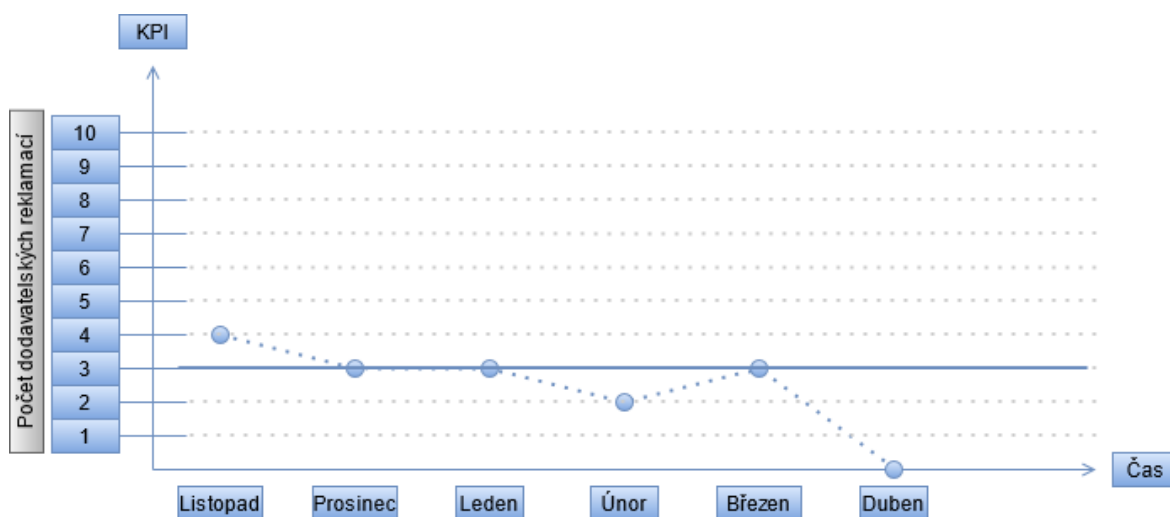
Obrázek 26 KPI – Počet zákaznických reklamací

Počet zákaznických reklamací je nastaven na stejném principu, jako u reklamací vnitropodnikových. Požadovaná a reálná je nulová hranice reklamací, horní hranice je nastavena na maximálně 5 reklamací za měsíc. V grafu můžeme vidět, že od obnovení certifikace a zavedení měření KPI se společnost úspěšně dostala pod maximální hranici. V rámci spokojenost zákazníka je důležité, aby počet těchto reklamací byl co možná nejnižší, v nejlepším případě aby se reklamace tohoto typu vůbec nevyskytovaly. Společnost by si měla rozdělit reklamace na reklamace, které jsou neshodou výroby a na reklamace, které jsou zapříčiněny dodavateli (přepravce).

Počet dodavatelských reklamací

Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben
4	3	3	2	3	0

Nejčastější dodavatelskou reklamací je velmi kolísavá kvalita papíru. Jelikož se ale jedná o velmi specifický papír Neo Security, není možné změnit dodavatele. Společnost tyto reklamace aktivně řeší a výsledkem bývá alespoň sleva na další objednávku, náhrada role a v případě menších reklamací doprava zdarma. Mezi další dodavatelské reklamace patří například nefunkční inkoust, kdy byla nižší řídlost, a docházelo k ucpání vstřikovacích trubic nebo chybná výška výsekové desky, která měla dle výkresu mít 9 mm výšku, ale měla 10 mm.



Obrázek 27 KPI – Počet dodavatelských reklamací

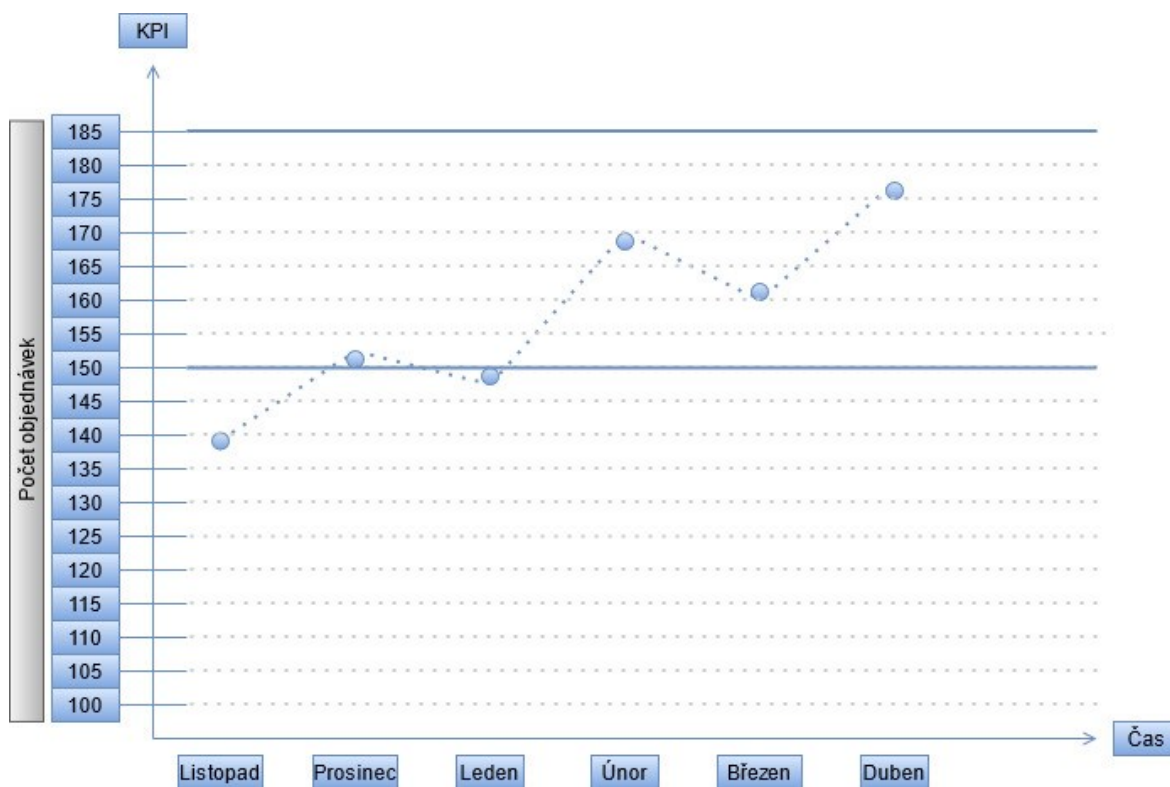
Jako u předchozích reklamací, i zde je minimální požadovaná hranice 0. Maximální hranici jsme nastavili na maximálně tři reklamace měsíčně. Společnost se drží kolem maximálně stanovené hranice. Na základě ročního přezkoumání by měla stanovit cíle pro jednotlivá oddělení na základě výsledků KPI a popřípadě snížit hranici maximální měsíční tolerance. K vyhodnocení výkonnosti externích poskytovatelů je využíván IS Pohoda, Business a komunikace zodpovědného zaměstnance s konkrétní společností.

V současné době není potřeba dělat u hlavních dodavatelů audit, jelikož splňují normu ISO. Průběžně jsou oslovováni noví dodavatelé, ale v současné době změna dodavatelů není plánována.

Počet objednávek

Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben
139	153	148	168	161	176

Společnosti značně klesl počet objednávek z důvodu pandemie Covid-19. Mezi hlavní odběratele patří kina, divadla, bazény a různá kulturní zařízení, kteří museli pozastavit svou činnost a z toho důvodu neobjednávali žádné lístky a vstupenky. Jelikož lidé navštěvovali méně nákupní střediska z důvodu uzavření obchodů, poklesly také objednávky na parkovací lístky. Začátkem roku se počet objednávek postupně navyšoval a to z důvodu získání zahraničních dopravců.



Obrázek 28 KPI – Počet objednávek

Počet objednávek je postaven na stejném principu, jako počet výrobek. Nižší počet objednávek může pokrýt výrobu stejně tak, jako vyšší počet objednávek. Záleží na tom, o jak velkou objednávku se jedná. Hranice jsou stanoveny z průměru a v případě, že se společnost dostane mimo rozmezí, je potřeba zjistit, zda se opravdu jedná o problém, který se musí řešit nebo je důvodem menší počet větších objednávek a naopak. Dolní hranice je nastavena na minimálně 150 objednávek měsíčně, horní hranice na 185 objednávek měsíčně.

11 MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ

Aby byla zajištěna shoda s požadovanými parametry, oddělení výroby zajišťuje pravidelnou kalibraci měřidel. Těmito měřidly jsou: posuvná měřítka, ocelová měřítka, svino-
vací metry. Každé měřidlo má řádně vedenu svou evidenční kartu s uvedením evidenčního
čísla měřidla a doby platnosti kalibrace. Každý zaměstnanec je povinen se svěřeným měři-
dlem zacházet šetrně a přepravovat ho a ukládat tak, aby nedošlo k jeho znehodnocení. Po-
kud zjistí, že došlo k poškození měřidla, pak je zaměstnanec povinen okamžitě měřidlo
přestat používat a následně ho neprodleně předat příslušnému vedoucímu oddělení nebo
přímo PK.

Organizace provádí analýzu údajů, ze které dále čerpá informace týkající se možného
zlepšování procesů a orientaci organizace na trhu. Parametry, které analyzuje a hodnotí, jsou
uvedeny v kapitole 10. 2. této práce.

Výsledky analýz se používají pro:

- dokazování shody produktů a služeb;
- míru spokojenosti zákazníka;
- výkonnost a efektivnost SMK;
- to, zda byly plány efektivně zavedeny;
- efektivnost opatření přijatých pro řešení rizik a příležitostí;
- výkonnost externích poskytovatelů.

Organizace neustále musí zlepšovat vhodnost, přiměřenost a efektivnost SMK. Vzala
jsem v úvahu výsledky analýz a hodnocení a výstupy z přezkoumání SMK, abych určila, zda
existují potřeby nebo příležitosti, které je třeba řešit jako součást neustálého zlepšování. Ne-
ustálé zlepšování je zajišťováno uplatňováním a realizací nápravných a preventivních opat-
ření, která jsou iniciována na základě zjištěných neshod nebo nepříznivých trendů.

Jako hlavní zdroje údajů pro zlepšování systému kvality jsem zvolila:

- záznamy neshod z interních auditů,
- oznámení rizik a příležitostí,
- výsledky hodnocení kontextu organizace,
- výsledky přezkoumání vedením,
- výsledky přezkoumání stanovené politiky a cílů kvality,
- stížnosti a reklamace zákazníků,

- příčiny neshodných výrobků.

S vedením společnosti jsme nastavili přezkoumání v pravidelných intervalech. Podklady, zprávy a rozborů pro přezkoumání poskytují organizační jednotky, které svou činností ovlivňují proces zabezpečení kvality činností, procesů a produktů. Výsledky přezkoumání jsou nápravná a preventivní opatření k odstranění nedostatků a zlepšování systému kvality. Nápravná a preventivní opatření mohou být vystavena kdykoliv po oznámení neshody v souladu s nastaveným systémem řízení kvality.

ZÁVĚR

Diplomová práce je zaměřena na vliv certifikačních norem kvality na marketing a management vybrané společnosti. Práci jsem rozdělila na část teoretickou a praktickou.

V teoretické části práce jsem se obeznámila s problematikou zavádění certifikačních norem kvality do společností. V části praktické jsem v úvodu popsala současný stav vybrané společnosti. Na základě analýzy současného stavu, která byla provedena interním auditem, byly zjištěny nedostatky jako: nedostatečná informovanost o spokojenosti zákazníka, nedostatečná evidence požadavků zákazníka. Dále procesy společnosti nebyly schopny plnit požadavky zainteresovaných stran a v neposlední řadě nedocházelo k monitoringu klíčových ukazatelů výkonnosti procesu. Zjištění, která vyplynula z interního auditu, jsou orientována na oblast marketingu a spokojenost zákazníka ve vztahu k poskytování produktů a služeb vybrané společnosti. Zaváděním požadavků certifikační normy ISO 9001 došlo hned v úvodu k identifikaci jednoho z hlavních cílů společnosti, a to, že společnost hodnotí požadavky zákazníka jako jeden ze svých hlavních cílů. Společnost došla k závěru, že jako marketingovou strategii si vybírá právě dosažení spokojenosti zákazníka. Implementace požadavků normy ISO 9001 je systémový krok, který vyžaduje spolupráci celé organizace a účinnost opatření vyplývajících z požadavků normy ISO 9001 se ukáže až postupem času.

V úvodu praktické části jsem popsala zjištění aktuálního stavu společnosti. Na základě uvedených zjištění a analýzy rizik byly stanoveny opatření, které mají za hlavní cíl zvýšit spokojenost zákazníka a schopnost organizace udržet se mezi předními dodavateli na rychle se rozvíjícím trhu. Rizika, která jsem v analýze rizik analyzovala, je možné považovat za závažné a jejich snížením, popřípadě úplným odstraněním, snižujeme náklady organizace, tím pádem se zvyšuje zisk společnosti.

Na první pohled samotné zavedení normy ISO 9001 vypadá jako nákladný proces, který v sobě zahrnuje požadavky na zapojení lidských zdrojů, časovou náročnost tvorby dokumentace, časovou náročnost důkazního plnění požadavků normy, ale také finanční a technické požadavky. Je nutné poznamenat, že v konečném důsledku je finanční náročnost zavedení ISO norem možné vyhodnocovat až po určité době, kdy se snížení nákladů (monitorované KPI) prokáže efektivností procesů zvýšením množství zakázek, nižšími náklady a v neposlední řadě možnostmi zapojovat se do výběrových řízení velkého objemu výroby a zahraničních výběrových řízení.

Abych mohla vyvozovat závěry ze současného stavu společnosti, monitorovala jsem a analyzovala stav tři měsíce před zavedením normy. Následně jsem stanovila požadavky implementace normy do procesů společnosti, a to tak, aby byly sníženy negativní dopady na zákazníka. Po implementaci požadavků došlo k certifikaci systému managementu kvality ve vybrané společnosti. Uvedená opatření byla aplikována v praxi tři měsíce a následně jsem vyhodnotila účinnost opatření. Jsem si vědoma, že monitorování stavu účinnosti opatření po dobu tří měsíců je krátká doba na vyslovení závěru o účinnosti opatření, avšak na základě získaných tříměsíčních dat je možné vyslovit předběžné závěry, které by po stanovené době měli být znovu vyhodnoceny.

Přínosem uvedené práce pro společnost je zavedení systémového nástroje na analýzu rizik pomocí FMEA metodiky (analýza možných příčin a důsledků), zavedení monitoringu KPI (ukazatelů procesu) a systém zodpovědnosti za jednotlivé procesy v organizaci. Samotná analýza rizik (FMEA) popisuje vyhodnocení na základě kvantitativně stanovených rozhodujících parametrů, které jsem definovala tak, aby došlo k co nejmenší subjektivitě při hodnocení. FMEA by měla být živým dokumentem, který je průběžně aktualizován při každé důležité změně procesu, případně zavedením nového projektu.

V praktické části taktéž navrhuji zavedení projektového řízení do chodu společnosti. Projektové řízení má jako jeden z hlavních přípravných cílů analýzu rizik, při čemž analýza rizik projektu je vstupem pro analýzu rizik FMEA. Projektové řízení musí být taktéž měřené a monitorované pomocí jasně stanovených a kvantifikovaných KPI. Pro účel diplomové práce jsem analýzu rizik vypracovávala v součinnosti s vedením organizace. V případě použití analýzy rizik procesů organizace je potřeba vyzdvihnout požadavek, že FMEA by měla být realizována více zaměstnanci, aby došlo k co nejnižší míře zkreslenosti hodnocení a tím pádem maximalizovala objektivitu hodnocení. Implementací požadavků ISO 9001 došlo k prokazatelnému způsobu řízení společnosti a již po krátké době, jako jsou tři měsíce, je možné konstatovat zvýšení schopnosti udržet se na dynamicky rozvíjejícím se trhu. Implementace ISO 9001 měla za důsledek, že společnost se může ucházet o veřejné zakázky také v zahraničí. Po zavedení normy byli získáni noví zákazníci (5 významných zákazníků), kteří certifikaci přímo vyžadovali a certifikací podmiňovali spolupráci. Dosáhnutím výše uvedeného je možné konstatovat, že cíle marketingové strategie zavedením normy ISO do vybrané společnosti byly naplněny a prokázány i po třech měsících. V budoucnu bych společnosti doporučila certifikaci i na ČSN EN ISO 14001:2016 a ČSN EN ISO 45001:2018.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy

1. ANDERSEN, Bjorn a Tom FAGERHAUG, 2011. *Analýza kořenových příčin: zjednodušené nástroje a metody*. 2. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 226 s. ISBN 978-80-02-02356-2.
2. BOUČKOVÁ, Jana, 2011. *Základy marketingu*. 4. vyd. Praha: Oeconomica, 220 s. ISBN 978-80-245-1760-5.
3. CORPORATION. DaimlerChrysler, 2010. *Measurement systems analysis: reference manual*. 4th ed. Detroit, Mich: DaimlerChrysler, 231 s. ISBN 978-1-60-534211-5.
4. ĎURICOVÁ, Lucia a Martin HROMADA, 2015. *Systémy manažérstva kvality a procesov v komerčných spoločnostiach*. Zlín. Skripta. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
5. FILDÁN, Zdeněk, 2016. *Příručka EMS podle ISO 14 001: praktický průvodce pro zavedení a udržování systému environmentálního managementu podle normy ČSN EN ISO 14 001*. Vydání 3. Tachov: Envi Group, 161 s. ISBN 978-80-904215-1-6.
6. FILIP, Ludvík, 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 248 s. ISBN 978-80-90753-05-1.
7. GARCÍA-ALCARAZ, Jorge Luis, Midiala OROPESA-VENTO a Aidé Aracely MALDONADO-MACÍAS, 2017. *Kaizen planning, implementing and controlling*. Switzerland: Springer International Publishing, 314 s. ISBN 978-3-319-47747-3.
8. HNÁTEK, Jan, 2016. *Komentované vydání ČSN EN ISO 9001:2016: Systémy managementu kvality - Požadavky*. Staré Město: Česká společnost pro jakost, 138 s. ISBN 978-80-02-02642-6.
9. KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
10. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
11. NATARAJAN, Dhanasekharan, 2017. *ISO 9001 Quality Management Systems*. Switzerland: Springer International Publishing, 160 s. ISBN 978-3-319-54383-3.
12. NENADÁL, Jaroslav, 2016. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. Praha: Management Press, 224 s. ISBN 978-80-7261-426-4.

13. SARTOR, Marco SARTOR, Sartor a Guido ORZES, 2019. *Quality management : tools, methods, and standards*. Italy: Emerald Publishing Limited, 293 s. ISBN 978-1-78769-801-7.
14. VEBER, Jaromír, 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 204 s. Manažer. ISBN 978-80-2471-782-1.

Normy

15. *ČSN EN ISO 9001:2016 - Systémy managementu jakosti - Požadavky*, 2016. Hradec Králové: TECHNOR print.
16. *ČSN EN ISO 14001:2016 - Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití*, 2016. Hradec Králové: TECHNOR print.
17. *ČSN EN ISO 45001:2018 - Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci - Požadavky s návodem k použití*, 2018. Hradec Králové: TECHNOR print.

Internetové zdroje

18. APQP: Introduction to Advanced Product Quality Planning (APQP), 2020. *Quality-One International* [online]. [cit. 2021-3-30]. Dostupné z: <https://quality-one.com/apqp/>
19. Bezpečné podnikání: Průvodce ISO 45001, 2018. *Hospodářská komora České republiky* [online]. Praha [cit. 2021--08-04]. Dostupné z: https://www.komora.cz/files/uploads/2019/06/Pruvodce_ISO_45001-2018_HKCR.pdf
20. CAF (Common Assessment Framework). *Management Mania* [online]. [cit. 2021-3-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/model-caf-common-assessment-framework>
21. Definitions of Marketing, 2021. *American Marketing Association* [online]. [cit. 2021-3-12]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
22. Demingův cyklus (Deming Cycle, PDCA Cycle). *Management Mania* [online]. [cit. 2021-3-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/deminguv-cyklus>
23. DMAIC – The 5 Phases of Lean Six Sigma. *GoLeanSixSigma.com* [online]. [cit. 2021-3-30]. Dostupné z: <https://goleansixsigma.com/dmaic-five-basic-phases-of-lean-six-sigma/>
24. EFQM Excellence Model. *Management Mania* [online]. [cit. 2021-3-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efqm-excellence-model>

25. ENVIRONMENTÁLNÍ MANAGEMENT: PRŮVODCE ISO 14001, 2017. *Hospodářská komora České republiky* [online]. [cit. 2021-4-8]. Dostupné z: https://www.komora.cz/files/uploads/2019/06/Pruvodce_ISO_14001-2016_HKCR.pdf
26. Kroužky kvality: Quality Circles, 2015. *Management Mania* [online]. [cit. 2021-3-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/krouzky-kvality>
27. Marketingový mix (Marketing mix), 2017. *Management Mania* [online]. [cit. 2021-3-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-marketing-mix>
28. Six Sigma, 2015. *Management Mania* [online]. [cit. 2021-3-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/six-sigma>
29. Total Quality Management, 2014. *Management Mania* [online]. [cit. 2021-3-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/total-quality-management>

Kurzy

30. DVOŘÁKOVÁ, Martina, 2020. *Interní auditor kvality (ISO 9001)*. Brno: Systémy jakosti s.r.o. [osobní účast na kurzu]
31. ORAVSKÁ, Katarína, 2021. *Kurz interných auditórov STN EN ISO 9001:2016*. Bratislava: TÜV SÜD Slovakia. [osobní účast na kurzu]
32. ORAVSKÁ, Katarína, 2021. *Kurz interných auditórov STN EN ISO 14001:2016*. Bratislava: TÜV SÜD Slovakia. [osobní účast na kurzu]
33. ŠTEFANKO, Marek, 2021. *Kurz interných auditórov STN EN ISO 45001:2018*. Bratislava: TÜV SÜD Slovakia. [osobní účast na kurzu]

Prezentace

34. CHARVÁT, Pavel, 2016. *ISO 9001 – revize normy a její dopady na veřejnou správu*.
35. ŠEBESTOVÁ, Marie, 2015. *Velká revize ISO 9001:2015 z pohledu certifikačního orgánu*. Praha: CQS.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

APQP	Advanced Product Quality Planning
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CAF	Common Assessment Framework
DMAIC	Define, Measure, Analyze, Improve, Control
EFQM	European Foundation of Quality Management
EMS	Environmental Management System
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
IRIS	International Railway Industry Standard
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
ISO/TS	Mezinárodní organizace pro normalizaci / Technická specifikace
IT	Informační technologie
KPI	Key Performance Indicator
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification
PDCA	Plan, Do, Check, Act
QFD	Quality Function Deployment
QMS	Quality Management Systém
RPN	Risk Priority Number
SEM	Systém environmentální managementu
SM	Systém managementu
SMK	Systém managementu kvality
SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby)
TQM	Total Quality Management
ŽP	Životní prostředí

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Kvalita (vlastní zpracování)	11
Obrázek 2 Principy a přístupy normy ISO 9001 – PDCA (vlastní zpracování dle Oravská, 2021)	16
Obrázek 3 Návrh a vývoj produktů a služeb (vlastní zpracování dle Oravská, 2021).....	22
Obrázek 4 Historie a vývoj normy ISO 9001 (vlastní zpracování)	33
Obrázek 5 Procesní přístup (vlastní zpracování dle Oravská, 2021)	37
Obrázek 6 Řízení procesů (vlastní zpracování dle Ďuricová a Hromada, 2015).....	39
Obrázek 7 Výrobky společnosti (vlastní zpracování).....	44
Obrázek 8 Organizační struktura (vlastní zpracování)	47
Obrázek 9 Proces zavedení SMK (vlastní zpracování)	52
Obrázek 10 Analýza možných příčin a důsledků – hlavička.....	58
Obrázek 11 FMEA (problém 1-4)	59
Obrázek 12 FMEA (problém 5 – 8).....	60
Obrázek 13 FMEA (problém 9-12)	61
Obrázek 14 FMEA (problém 13-17)	62
Obrázek 15 Tabulka hodnocení FMEA	64
Obrázek 16 Aplikace PDCA v normě EN ISO 9001:2015 (vlastní zpracování).....	68
Obrázek 17 Hlavní proces (vlastní zpracování).....	70
Obrázek 18 TOP1 Výroba a prodej papíru (vlastní zpracování)	71
Obrázek 19 TOP2 Reklamace (vlastní zpracování).....	72
Obrázek 20 KPI - Spotřeba papíru celkem	84
Obrázek 21 KPI – Spotřeba papíru na výrobky	85
Obrázek 22 KPI – Technologický odpad.....	86
Obrázek 23 KPI - Zmetkovitost.....	87
Obrázek 24 KPI – počet výrobek.....	88
Obrázek 25 KPI – Počet vnitropodnikových reklamací	89
Obrázek 26 KPI – Počet zákaznických reklamací	90
Obrázek 27 KPI – Počet dodavatelských reklamací.....	91
Obrázek 28 KPI – Počet objednávek	92

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní charakteristiky koncepcí (Nenadál, 2016).....	12
Tabulka 2 Rozdíl v terminologii mezi ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015 (ČSN ISO 9001, 2016).....	17
Tabulka 3 Aktualizovaná norma ISO 9001:2015 – změny (vlastní zpracování dle Dvořáková, 2020).....	35
Tabulka 4 Výsledky auditu	56
Tabulka 5 SWOT analýza.....	56
Tabulka 6 Tabulka pravděpodobnosti a závažnosti	76
Tabulka 7 Tabulka hodnocení rizik	76
Tabulka 8 Analýza rizik – představitel kvality	76
Tabulka 9 Analýza rizik – obchodní oddělení	77
Tabulka 10 Analýza rizik – výroba.....	78
Tabulka 11 Analýza rizik - tisk.....	79
Tabulka 12 Registr rizik	83

SEZNAM PŘÍLOH

1. PŘÍLOHA I: Otázky k auditu
2. PŘÍLOHA II: FMEA Analýza možných příčin a důsledků
3. PŘÍLOHA III: Tabulky hodnocení FMEA
4. PŘÍLOHA IV: Popis funkčního místa
5. PŘÍLOHA V: Jmenování interních auditorů a členů komise
6. PŘÍLOHA VI: Cíle společnosti
7. PŘÍLOHA VII: Politika kvality

PŘÍLOHA I: Plán auditu

Otázky k internímu auditu
/* vydané a revidované vždy minimálně 1x 24 měsíců

Auditní dotazník k oblasti:							
Datum auditu:							
Číslo otázky	Popis prověřované oblasti / činnosti	Odkaz na související normu / část normy	Hodnocení			Opatření (ano/ ne)	Číslo neshody/ doporučení
			vyhovuje	uspokojivě	neuspokojivě		
1.	Jakým způsobem je řízena, schvalována a vydávána příručka kvality? Důkaz:	Příručka kvality: 3. Řízení, schvalování a vydávání příručky kvality	shodně	shodně	shodně		
2.	Jakým způsobem společnost dokázala, že porozuměla organizaci a jejímu kontextu? Důkaz:	ISO 9001: 4. Kontext organizace (4.1 Porozumění organizace a jejímu kontextu)	shodně	shodně	shodně		
3.	Jakým způsobem má společnost určeny interní a externí aspekty a jak je přezkoumává? Důkaz:	ISO 9001: 4. Kontext organizace (4.1 Porozumění organizace a jejímu kontextu)	shodně	shodně	shodně		
4.	Jakým způsobem společnost dokazuje porozumění potřebám zainteresovaných stran a jak jejich potřeby zaznamenává a monitoruje? Důkaz:	ISO 9001: 4. Kontext organizace (4.2 Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran)	shodně	shodně	shodně		
5.	Kde a jak je určen rozsah systému SMK? Důkaz:	ISO 9001: 4. Kontext organizace (4.3 Určení rozsahu systému managementu kvality)	shodně	shodně	shodně		
6.	Jakým způsobem má společnost určeny procesy? Kde a jak je má popsán? Důkaz:	ISO 9001: 4. Kontext organizace (4.4 Systém managementu kvality a jeho procesy)	shodně	shodně	shodně		
7.	Jakým způsobem zabezpečuje změnu v procesech společnosti a obzvláště dotčené strany o změně? Jakým způsobem dochází k přezkoumání jednotlivých procesů? Důkaz:	ISO 9001: 4. Kontext organizace (4.4 Systém managementu kvality a jeho procesy)	shodně	shodně	shodně		
8.	Jakým způsobem prokazuje vrcholové vedení společnosti svou vůdčí roli a závazek s ohledem na SMK? Důkaz:	ISO 9001: 5 Vedení (5.1 Vedení a závazek, 5.1.1 Obecně)	shodně	shodně	shodně		
9.	Jakým způsobem společnost prokazuje zaměření na zákazníka? Kde je tento proces popsán? Kdo odpovídá za komunikaci se zákazníkem? Bere společnost ohled na požadavky zákazníka? Důkaz:	ISO 9001: 5 Vedení (5.1 Vedení a závazek, 5.1.2 Zaměření na zákazníka)	shodně	shodně	shodně		
10.	Má společnost určenu politiku kvality? Z čeho vychází? Kde je určen proces aktualizace? Důkaz:	ISO 9001: 5 Vedení (5.2 Politika)	shodně	shodně	shodně		
11.	Jakým způsobem dochází k zveřejnění politiky kvality, komu je k dispozici? Důkaz:	ISO 9001: 5 Vedení (5.2 Politika)	shodně	shodně	shodně		
12.	Má společnost stanoveny cíle kvality? Jakým způsobem a jak často jsou cíle kvality přezkoumány? Důkaz:	ISO 9001: 5 Vedení (5.2 Politika)	shodně	shodně	shodně		
13.	Kde a jak jsou určovány role a zodpovědnosti v rámci organizace? Kde je popsán proces pro obzvláště se zodpovědnosti? Kdo za ně odpovídá? Dochází k jejich přezkoumání? Důkaz:	ISO 9001: 5 Vedení (5.3 Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace)	shodně	shodně	shodně		
14.	Jakým způsobem jsou obeznámeni se svou činností interní auditoři? Důkaz:	ISO 9001: 5 Vedení (5.3 Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace)	shodně	shodně	shodně		
15.	Jakým způsobem a kde je popsán proces řízení rizik a příležitostí společnosti? Důkaz:	ISO 9001: 6 Plánování (6.1 Opatření pro řešení rizik a příležitostí)	shodně	shodně	shodně		
16.	Kdo se podílí na určování rizik a příležitostí společnosti? Důkaz:	ISO 9001: 6 Plánování (6.1 Opatření pro řešení rizik a příležitostí)	shodně	shodně	shodně		
17.	Jak často dochází k hodnocení rizik a příležitostí? Důkaz:	ISO 9001: 6 Plánování (6.1 Opatření pro řešení rizik a příležitostí)	shodně	shodně	shodně		
18.	Jakým způsobem jsou řízeny rizika vzniklé v důsledku neshodné výroby produktu? Důkaz:	ISO 9001: 6 Plánování (6.1 Opatření pro řešení rizik a příležitostí)	shodně	shodně	shodně		
19.	Jakým způsobem jsou určeny cíle kvality? Z čeho vychází? Kde je popsán proces? Důkaz:	ISO 9001: 6 Plánování (6.2 Cíle kvality a plánování jejich dosažení)	shodně	shodně	shodně		
20.	Jak často a jakým způsobem se prováděje naplnění cílů kvality? Důkaz:	ISO 9001: 6 Plánování (6.2 Cíle kvality a plánování jejich dosažení)	shodně	shodně	shodně		
21.	Jakým způsobem dochází k plánování změn v organizaci? Jak se změna zavádí do procesu od jejího návrhu? Existují projekty pro realizaci změny? Důkaz:	ISO 9001: 6 Plánování (6.3 Plánování změn)	shodně	shodně	shodně		
22.	Jakým způsobem jsou zajištěny lidské zdroje pro efektivní fungování SMK? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.1.2 Lidé)	shodně	shodně	shodně		
23.	Jak má společnost vyřešený zástup pracovníka v případě dovolené/neschopenky? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.1 Zdroje)	shodně	shodně	shodně		
24.	Poskytuje a udržuje společnost infrastrukturu nezbytnou pro fungování svých procesů a pro dosažení shody produktů a služeb? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.1.3 Infrastruktura)	shodně	shodně	shodně		
25.	Jakým způsobem má společnost vyřešenou náhradní dopravu v případě výpadku hlavního dopravce pro balíkovou přepravu? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.1.3 Infrastruktura)	shodně	shodně	shodně		
26.	Zajišťuje a udržuje společnost prostředí pro fungování svých procesů a pro dosahování shody produktů a služeb? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.1.4 Prostor pro fungování procesů)	shodně	shodně	shodně		
27.	Jakým způsobem společnost zajišťuje a prokazuje shodu s požadavky na produkt? (monitorování a měření) Jakým způsobem prokazuje společnost naplnění požadavků zákazníka? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.1.5 Zdroje pro monitorování a měření)	shodně	shodně	shodně		
28.	Jakým způsobem je řízeno měřicí vybavení? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.1.5 Zdroje pro monitorování a měření)	shodně	shodně	shodně		
29.	Co se děje v případě zjištění, že použité měřicí vybavení při výrobě nebylo vhodné pro jeho zamýšlený účel, nebo nebylo zkvalitřeno? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.1.5 Zdroje pro monitorování a měření)	shodně	shodně	shodně		

30.	Kde jsou definovány požadavky na kvalifikaci a odbornou způsobilost zaměstnanců? Jak je zajištěno plnění těchto požadavků? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.1.6 Znalost organizace)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
31.	Jakým způsobem je zajišťován proces proškolení zaměstnanců k potřebným školením? Kdo navrhuje školení? Na základě čeho se schvaluje školení? Jakým způsobem vzniká? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.1.6 Znalost organizace)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
32.	Kdo určuje potřebné kompetence osob, jejichž práce je řízená organizací a má vliv na výkonnost a efektivnost SMK? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.2 Kompetence)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
33.	Jakým způsobem je zaměstnanec obeznámen se svými kompetencemi a povinnostmi? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.2 Kompetence)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
34.	Jakým způsobem společnost zajišťuje, že všichni zaměstnanci jsou si vědomí povinností vyplývajících z dokumentů SMK? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.3 Povědomí)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
35.	Jakým způsobem má společnost nastavenou interní a externí komunikaci? Kde je tento proces popsán? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.4 Komunikace)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
36.	Kde je popsáno kdo a jakým způsobem má zaměstnanec komunikovat se zákazníkem? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.4 Komunikace)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
37.	Jakým způsobem je sledována spokojenost zákazníka? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.4 Komunikace)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
38.	Kde je popsáno kdo a jakým způsobem má zaměstnanec komunikovat s dodavateli? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.4 Komunikace)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
39.	Má společnost nastaven proces schvalování dodavatelů? Jakým způsobem tento proces probíhá? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.4 Komunikace)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
40.	Provádí společnost audity svých dodavatelů? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.4 Komunikace)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
41.	Jak je vyřešena evidence objednávek, které jsou zasílány na emailové adresy zaměstnanců i v případě jejich nepřítomnosti? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.4 Komunikace)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
42.	Jak je vyřešena evidence faktur, které jsou zasílány na emailové adresy zaměstnanců i v případě jejich nepřítomnosti? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.4 Komunikace)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
43.	Jakým způsobem jsou zákazníci informováni o dodání zboží? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.4 Komunikace)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
44.	Kde a jak má společnost nadeřinovat dokumentovanou informaci? Jakým způsobem zajišťuje integraci ISO 9001 do řízené dokumentace? Jakým způsobem jsou všichni zaměstnanci seznámeni s dokumentovanými informacemi? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.5 Dokumentované informace, 7.5.1 Obecně)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
45.	Jakým způsobem dochází k přezkoumání dokumentovaných postupů? Kdo je za správnost postupu zodpovědný? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.5 Dokumentované informace, 7.5.2 Vytváření a aktualizace dokumentovaných informací)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
46.	Jak je řízen proces integrace dokumentovaných postupů do řízení firmy? Jak je zajištěno obeznámení na nižších stupních řízení? Důkaz:	ISO 9001: 7 Podpora (7.5.3 Řízení dokumentovaných informací)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
47.	Jakým způsobem je řízen provoz a plánování změn v provozu? Kde je popsán proces? Jak se zavádí změna ve výrobních postupech do provozu? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.1 Plánování a řízení provozu)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
48.	Jak je zajištěno plánování výroby, aby se zamezilo zbytečným prostojům ve výrobě? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.1 Plánování a řízení provozu)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
49.	Jaké dokumentované informace uchovává společnost jako důkaz, že produkt odpovídá požadovaným kritériím? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.1 Plánování a řízení provozu)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
50.	Jakým způsobem vedoucí výroby sestavuje výrobní plán a jak probíhá interní komunikace mezi výrobními odděleními? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.1 Plánování a řízení provozu)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
51.	Je obsluha strojů včas a dostatečně informovaná o výrobcích a postupu výroby? Jak? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.1 Plánování a řízení provozu)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
52.	Jak má společnost vyřešeno ukládání podkladů a informací nutných k výrobě zakázkových produktů? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.1 Plánování a řízení provozu)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
53.	Kde je uveden seznam dokumentů potřebných k jednotlivým operacím u zakázky? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.1 Plánování a řízení provozu)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
54.	Jakým způsobem je kontrolováno dodržování výrobních norem u řezaček? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.1 Plánování a řízení provozu)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		
55.	Jakým způsobem je vyřešeno správné vyskladnění zásob skladníkem k výrobě? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.1 Plánování a řízení provozu)	zpracováno	zpracováno	zpracováno		

56.	Při vyskládnění výrobků je třeba dodat podklady, aby nedošlo k záměně expedovaných výrobků. Jaké má skladník k dispozici? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz	efektivně	průběžně	neustále		
57.	Jakým způsobem je zajištěna cenová výroba? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz	efektivně	průběžně	neustále		
58.	Jak jsou rozlišeny kategorie cenin? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz	efektivně	průběžně	neustále		
59.	Jakým způsobem jsou odlišeny výrobky z vysekávačky (sklad)? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz	efektivně	průběžně	neustále		
60.	Jakým způsobem je řešena tolerance množství výrobků zakázkové výroby? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz	efektivně	průběžně	neustále		
61.	Popište proces komunikace se zákazníkem. Co všechno komunikace se zákazníkem zahrnuje? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.2.1 Komunikace se zákazníky)	efektivně	průběžně	neustále		
62.	Jakým způsobem společnost získává zpětnou vazbu od zákazníků? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.2.1 Komunikace se zákazníky)	efektivně	průběžně	neustále		
63.	Jakým způsobem probíhá výběrové řízení na zakázkovou výrobu? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.2.1 Komunikace se zákazníky)	efektivně	průběžně	neustále		
64.	Jak společnost řeší internetový prodej (e-shop)? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.2.1 Komunikace se zákazníky)	efektivně	průběžně	neustále		
65.	Kdy a jak je zákazník informován o přijetí nebo potvrzení objednávky? Je zajištěno, aby došlé objednávky byly obchodním oddělením zaevidovány a potvrzeny? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.2.1 Komunikace se zákazníky)	efektivně	průběžně	neustále		
66.	Jakým způsobem společnost eviduje dlouhodobé objednávky, které se vykrývají postupně v průběhu jednoho či více roků? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz	efektivně	průběžně	neustále		
67.	Jakým způsobem je zákazník informován o expedici ceniny? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.2.1 Komunikace se zákazníky)	efektivně	průběžně	neustále		
68.	Jakým způsobem jsou určovány požadavky na produkty a služby, které budou nabízeny zákazníkům? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.2.2 Určování požadavků na produkty a služby)	efektivně	průběžně	neustále		
69.	Jaké činnosti jsou prováděny při sjednávání a případných změnách smluv se zákazníkem? Co vše musí smlouvy a objednávky obsahovat? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.2.2 Určování požadavků na produkty a služby)	efektivně	průběžně	neustále		
70.	Jakým způsobem společnost provádí přezkoumání požadavků na produkty a služby? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.2.3 Přezkoumání požadavků na produkty a služby)	efektivně	průběžně	neustále		
71.	Jakým způsobem probíhá přezkoumání požadavků? Co přezkoumání zajišťuje? Existuje záznam o přezkoumání smluv? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.2.3 Přezkoumání požadavků na produkty a služby)	efektivně	průběžně	neustále		
72.	Je zákazník informován při každé změně produktu? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.2.4 Změny požadavků na produkty a služby)	efektivně	průběžně	neustále		
73.	Jsou změny požadavků na produkty a služby neprodleně předány kompetentním osobám? Jakým způsobem? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.2.4 Změny požadavků na produkty a služby)	efektivně	průběžně	neustále		
74.	Jakým způsobem společnost řídí externě poskytované procesy produktů a služeb? Zajišťuje společnost, aby externě poskytované procesy, produkty a služby odpovídaly požadavkům? Jaké má typy a rozsah řízení? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.4 Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb, 8.4.1, 8.4.2)	efektivně	průběžně	neustále		
75.	Jakým způsobem probíhá výběr dodavatelů a ostatních externích poskytovatelů? Podléhají dodavatelé schválení? Jsou dodavatelé řazeni do nějakých skupin? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.4 Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb, 8.4.1.1)	efektivně	průběžně	neustále		
76.	Provádí společnost pravidelné hodnocení dodavatelů? Co všechno se hodnotí a jak často? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.4 Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb, 8.4.1.2, 8.4.1.3)	efektivně	průběžně	neustále		
77.	Popište proces vystavení objednávky při nákupu. Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.4 Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb, 8.4.2.1)	efektivně	průběžně	neustále		
78.	Jakým způsobem probíhá ověřování nakupovaných produktů? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.4 Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb, 8.4.2.2)	efektivně	průběžně	neustále		
79.	Jakým způsobem společnost přenáší požadavky a potřebné informace týkající se výroby externím poskytovatelům? Jaké informace obsahují dokumenty pro nakupování? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.4 Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb, 8.4.3)	efektivně	průběžně	neustále		
80.	Provádí společnost výrobu za řízených podmínek? Jakých a co musí zahrnovat? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.5 Výroba a poskytování služeb, 8.5.1 Řízení výroby a poskytování služeb)	efektivně	průběžně	neustále		
81.	Jsou použity pro výrobu měřidla? Jaké to jsou a jak probíhá jejich kalibrace? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.5 Výroba a poskytování služeb, 8.5.1 Řízení výroby a poskytování služeb)	efektivně	průběžně	neustále		
82.	Jakým způsobem pracovníci výroby obdrželi výrobní dokumentaci? Co všechno výrobní dokumentace obsahuje? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.5 Výroba a poskytování služeb, 8.5.1 Řízení výroby a poskytování služeb)	efektivně	průběžně	neustále		

83.	Používá společnost vhodné prostředky pro identifikaci a sledovatelnost? Jaké? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.5 Výroba a poskytování služeb, 8.5.2 Identifikace a sledovatelnost)	vhodně	plně	plně		
84.	Jsou prováděny jednotlivé kontroly výrobků? Jak často, ve kterých fázích výroby a kde je o nich proveden záznam? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.5 Výroba a poskytování služeb, 8.5.2 Identifikace a sledovatelnost)	vhodně	plně	plně		
85.	Jakým způsobem je nakládáno s majetkem zákazníka? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.5 Výroba a poskytování služeb, 8.5.3 Majetek zákazníka nebo externích poskytovatelů)	vhodně	plně	plně		
86.	Má společnost během výroby a poskytování služeb zajištěnu ochranu výstupů procesu v rozsahu, který je nezbytný pro zajištění shody s požadavky? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.5 Výroba a poskytování služeb, 8.5.4 Ochrana)	vhodně	plně	plně		
87.	Jak probíhá skladování výrobků a polotovárů? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.5 Výroba a poskytování služeb, 8.5.4 Ochrana)	vhodně	plně	plně		
88.	Jakým způsobem probíhá balení výrobků? Jakou dokumentací se řídí? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.5 Výroba a poskytování služeb, 8.5.4 Ochrana)	vhodně	plně	plně		
89.	Plní společnost požadavky na činnost související s produkty a službami po dodání? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.5 Výroba a poskytování služeb, 8.5.5 Činnost po dodání)	vhodně	plně	plně		
90.	Přezkoumává společnost a řídí změny při výrobě a poskytování služeb v rozsahu nezbytném pro zajištění trvalé shody s požadavky? Kde se evidují případné změny v procesu výroby? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.5 Výroba a poskytování služeb, 8.5.6 Řízení změn)	vhodně	plně	plně		
91.	Jakým způsobem společnost uvolňuje produkty a služby? Zavádí společnost plánovaná opatření, kterými ověří, zda byly splněny požadavky na produkt a službu? Co musí dokumentované informace zahrnovat? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.6 Uvolňování produktů a služeb)	vhodně	plně	plně		
92.	Jakým způsobem jsou řízeny neshodné výstupy, které nejsou ve shodě s požadavky? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.7 Řízení neshodných výrobků)	vhodně	plně	plně		
93.	Co je považováno za neshodný produkt? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.7 Řízení neshodných výrobků)	vhodně	plně	plně		
94.	Jaký je postup při zjištění neshodného produktu? Důkaz:	ISO 9001: 8 Provoz (8.7 Řízení neshodných výrobků)	vhodně	plně	plně		
95.	Jakým způsobem společnost provádí monitorování, měření, analýzy a vyhodnocování? Důkaz:	ISO 9001: 9 Hodnocení výkonnosti (9.1 Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování, 9.1.1 Obecně)	vhodně	plně	plně		
96.	Sleduje společnost spokojenost zákazníka? Jakým způsobem? Popište proces. Důkaz:	ISO 9001: 9 Hodnocení výkonnosti (9.1 Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování, 9.1.2 Spokojenost zákazníka)	vhodně	plně	plně		
97.	Provádí společnost analýzy a hodnocení z informací vyplývajících z monitorování a měření? Které parametry analyzuje a hodnotí? K čemu jsou použity výsledky analýz? Důkaz:	ISO 9001: 9 Hodnocení výkonnosti (9.1 Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování, 9.1.3 Analýza a hodnocení)	vhodně	plně	plně		
98.	Jakým způsobem jsou prováděny interní audity? Kým? Existuje plán interních auditů? Co je výstupem z jednotlivých auditů? Důkaz:	ISO 9001: 9 Hodnocení výkonnosti (9.2 Interní audit)	vhodně	plně	plně		
99.	Provádí společnost přezkoumání systému managementu kvality? Jak často a kým? Důkaz:	ISO 9001: 9 Hodnocení výkonnosti (9.3 Přezkoumání systému managementu, 9.3.1 Obecně)	vhodně	plně	plně		
100.	Jaké jsou vstupy pro přezkoumání systému managementu kvality? Důkaz:	ISO 9001: 9 Hodnocení výkonnosti (9.3 Přezkoumání systému managementu, 9.3.2 Vstupy pro přezkoumání systému managementu)	vhodně	plně	plně		
101.	Jaké jsou výstupy z přezkoumání systému managementu kvality? Důkaz:	ISO 9001: 9 Hodnocení výkonnosti (9.3 Přezkoumání systému managementu, 9.3.3 Výstupy z přezkoumání systému managementu)	vhodně	plně	plně		
102.	Má společnost určeny příležitosti ke zlepšování? Důkaz:	ISO 9001: 10 Zlepšování (10.1 Obecně)	vhodně	plně	plně		
103.	Jakým způsobem společnost pracuje s neshodami, vede nápravná opatření? Jakým způsobem a jak je řeší? Důkaz:	ISO 9001: 10 Zlepšování (10.2 Neshoda a nápravné opatření)	vhodně	plně	plně		
104.	Má společnost zavedený systém neustálého zlepšování? Důkaz:	ISO 9001: 10 Zlepšování (10.3 Neustálé zlepšování)	vhodně	plně	plně		
105.	Jaké jsou hlavní zdroje údajů pro zlepšování systému kvality? Důkaz:	ISO 9001: 10 Zlepšování (10.3 Neustálé zlepšování)	vhodně	plně	plně		
106.	Jakým způsobem jsou motivováni zaměstnanci společnosti k vyvinutí vlastní iniciativy k zefektivnění chodu společnosti? Důkaz:	ISO 9001: 10.3 Neustálé zlepšování	vhodně	plně	plně		
107.	Jak se vyhodnocuje rozdíl mezi kalkulací nákladů na zakázku a skutečných nákladů na zakázku? Důkaz:		vhodně	plně	plně		
108.	Jakým způsobem má společnost zabezpečen prodej nebo likvidaci produktů na zakázku, pokud je jich vyrobeno více, či méně? Důkaz:		vhodně	plně	plně		

Analýza možných příčin a důsledků

Odpovědnost za proces: Bc. Nikola Hanzlíková
Číslo FMEA: A1-FMEA-11-2020

Připravil(a) Bc. Nikola Hanzlíková
Datum FMEA: 3.11.2020

p.č.	Problém	Důsledek	Příčina	P	O	Z	RPN	Opatření			Výsledek ověření	P	O	Z	RPN	Výsledek
								Kdo	Co	Termín						
1	Společnost není připravena na krizové scénáře a zabezpečení chodu procesů firmy v případě krize. Není zabezpečena kontinuita podnikání a udržení chodu společnosti.	Neefektivní plánování, úpadek společnosti.	Nejsou nastaveny procesy.	9	5	6	270	Management - každý za svůj proces (PK, výkonný ředitel, vedoucí výroby, manažer tisku, obchodní zástupce).	Zavedení procesů do chodu společnosti, sledování KPI, rizik a příležitostí.	16.12.2020	Opatření zavedeno do praxe, účinnost bude přezkoumána na konci roku (15. 12. 2021).					
2	V případě onemocnění zaměstnance je nedostatečně řešena nahraditelnost a popis probíhajících procesů. Zaměstnanci pracují tak, jak mají zažité několik let.	Neproveditelnost pracovních úkonů, prodleva v odevzdání důležitých dokumentů.	Chybí popisy funkčních míst.	7	6	3	126	Management (PK, výkonný ředitel, vedoucí výroby, manažer tisku, obchodní zástupce).	Vytvoření organizační struktury (PK), zavedení popisu funkčních míst včetně zastupitelnosti (manažeři).	3.12.2020	Určena zastupitelnost a popisy funkčních míst (příloha č. 3). Vytvořena směrnice S03 Organizační řád.	2	1	3	6	RPN je nižší, riziko je sníženo. Přezkoumání nastane v případě, že se problém v procesu objeví opakovaně.
3	Nejasně přidělená zodpovědnost pro role v manažerském systému kvality a bezpečnosti.	Nevykonání činností, chybovost, nenaplnění požadavků zákazníka.	Není vydaná zdokumentovaná informace o jmenování zodpovědnosti a pravomoci.	7	6	3	126	PK, výkonný ředitel	Vytvoření organizační struktury, zavedení popisu funkčních míst a jmenování auditorů.	3.12.2020	Viz problém č. 2. Jmenování interních auditorů (příloha č. 4)	2	1	3	6	RPN je nižší, riziko je sníženo. Přezkoumání nastane v případě, že se problém v procesu objeví opakovaně.
4	Nejasné přidělování úkolů, nedostatečná interní komunikace ve společnosti.	Záměna úkolů, neplnění úkolů, snižování kvality služeb a výrobků.	Chybí definování způsobu interní komunikace, není nastavena kontrola plnění přidělených úkolů.	7	5	3	105	PK, výkonný ředitel	Organizace si nastaví komunikaci dle ISO 9001 Systémy managementu kvality - požadavky kapitola 7.4.	17.12.2020	Zápisy z porad, S01 Příručka kvality, interní sdělení.	2	1	3	6	RPN je výrazně nižší. V případě, že by se problém v procesu vyskytl, znovu se problém otevře.

p.č.	Problém	Důsledek	Příčina	P	O	Z	RPN	Opatření			Výsledek ověření	P	O	Z	RPN	Výsledek
								Kdo	Co	Termín						
5	Zaměstnanci se rozhodují na základě svých vlastních zkušeností a vědomostí. Nerespektují nařízení managementu, protože si myslí, že jsou neopodstatněné.	Zmetkovitost, zpoždění v termínu dodání zboží, pracovní úraz z nedbalosti.	Nedostatečná informovanost zaměstnanců. Nízká úroveň zapojení zaměstnanců do tvorby interních procesů.	9	5	2	90	Management - každý za svou směrnicí (PK, výkonný ředitel, vedoucí výroby, manažer tisku, obchodní zástupce)	Směrnice vytváří a nesou za ně odpovědnost ti vedoucí pracovníci, kterých se směrnice týká.	11.1.2021	Směrnice byly posouzeny včetně osoby, která je za směrnicí zodpovědná.	2	1	2	4	RPN se výrazně snížilo. V případě vyskytnutí problému se přezkoumá směrnice, které se daný problém týká.
6	Výrobní prostory a linky nejsou zabezpečeny proti úrazu, jsou chybně nastaveny kategorizace práce.	Poškození zdraví, pracovní úraz.	Nedostatečně zpracovaný systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.	6	8	8	384	PK, výkonný ředitel	Nová kategorizace práce, dotazování zabezpečovatele BOZP.	19.11.2020	Nová kategorizace byla relizována interním zaměstnancem, dodavatel nespolupracuje při řízení rizik BOZP.	6	6	8	288	Řešení nebylo dostačující, zaveden nový problém číslo 17 této analýzy.
7	Nejsou splněny požadavky veřejných zakázek -> ztráta nových potenciačních zákazníků.	Úpadek objednávek, ztráta ziskovosti podniku, nižší konkurenceschopnost.	Není obnovena certifikace ISO 9001.	7	4	9	252	Obchodní zástupce, PK	Vyhodnocení požadavků zákazníka	26.11.2020	Zavedení normy ISO 9001	2	1	2	4	RPN je výrazně sníženo. Zavedením normy získala společnost 5 významných zákazníků, kteří při výběrovém řízení normu vyžadovali.
8	Nedochází ke sledování klíčových ukazatelů výkonnosti procesů na pravidelné bázi.	Opakující se problémy v plánování výroby. Chybně nastavené procesy zdržují reakci na rizika.	Nejsou nastaveny interní analýzy pro sledování výkonnosti procesů.	7	9	4	252	PK, výkonný ředitel	Zavedení procesu do chodu společnosti, sledování KPI.	16.12.2020	Opatření zavedeno do praxe, účinnost bude přezkoumána na konci roku (15. 12. 2021) - měření KPI viz kapitola 10.6. této práce.	7	4	3	84	Sledování KPI musí být na dlouhodobé bázi. Není možné přijímat opatření na základě jednoho měření. RPN je sice sníženo, ale je nutné KPI znovu přezkoumat u ročního zhodnocení stavu.

p.č.	Problém	Důsledek	Příčina	P	O	Z	RPN	Opatření			Výsledek ověření	P	O	Z	RPN	Výsledek
								Kdo	Co	Termín						
9	Nejasně přidělená zodpovědnost za monitorování a měření. Nejasně stanovené požadavky na obsah analýz, monitorování a měření.	Chybí zlepšování, monitorování nemá přidanou hodnotu pro společnost.	Chybí nadefinované zodpovědnosti a pravomoci pro zhodnocení efektivity manažerského systému.	9	5	7	315	PK, výkonný ředitel	Zavedení popisu funkčních míst. Stanovení KPI k jednotlivým procesům.	16.12.2020	Opatření zavedeno do praxe, účinnost bude přezkoumána na konci roku (15. 12. 2021) - měření KPI viz kapitola 10.6. této práce.	7	4	3	84	Není možné přijímat opatření na základě jednoho měření. RPN je sice sníženo, ale je nutné KPI znovu přezkoumat u ročního zhodnocení stavu.
10	Hodnocení, která jsou realizována, jsou z velké míry subjektivní hodnocení a dochází tak ke zkreslení výsledků a rozhodování na základě výsledků.	Chybějící materiál na vykrytí objednávek, neefektivní plánování výroby, zpoždění dodávky zboží.	Nejsou nastaveny interní analýzy pro různá oddělení. Není zavedena analýza rizik a příležitostí.	9	8	6	432	PK, výkonný ředitel	Pravidelné měření KPI na měsíční bázi.	16.12.2020	Měření KPI viz kapitola 10.6. této práce. Zavedení analýzy FMEA.	3	3	2	18	RPN je výrazně sníženo. Je nutné, aby FMEA byla živým dokumentem, KPI se přezkoumávala pravidelně a zodpovědná osoba se nerozhodovala pouze na základě jednoho měření.
11	Spokojenost zákazníka je hodnocena přes dotazník, který je pro zákazníky spíše obtěžující.	Malá míra respondentů, nelze objektivně hodnotit spokojenost zákazníků.	Chybně nastavený proces získávání zpětné vazby od zákazníka	9	5	2	90	Obchodní zástupce	Měření spokojenosti nastavit na základě komunikace s obchodním oddělením, na základě reklamací, podnětů, apod.	11.1.2021	Informace jsou pravidelně zapisovány do MS Outlook a hodnoceny obchodním zástupcem.	1	2	1	2	RPN se výrazně snížilo. Problém je uzavřen. Hodnocení spokojenosti je uvedeno ve směrnici S06 Výroba a prodej.
12	Činnosti jsou řízeny nekoordinovaně, je složité dohledat data a informace o realizovaných projektech. Není možné posoudit finanční návratnost projektů.	Nedohledatelnost dokumentů, nedodržení termínů revizí, kontrol apod.	Není dostatečně řešena infrastruktura, chybí řízení dokumentace.	8	7	4	224	PK, výkonný ředitel	Byl stanoven projektový plán, analýza rizik příležitostí, KPI projektů.	20.1.2021	Plán projektů je stanoven - obsahuje požadavky na projekty, ale projekty z důvodu Covid-19 nebyly zatím realizovány. Znovu bude problém přezkoumán 15. 12. 2021.	6	5	3	90	RPN kleslo, ale nebylo možné vyzkoušet projekty v praxi. Přezkoumání je nastaveno na konec roku.

p.č.	Problém	Důsledek	Příčina	P	O	Z	RPN	Opatření			Výsledek ověření	P	O	Z	RPN	Výsledek
								Kdo	Co	Termín						
13	Nejsou definovány zodpovědnosti za přezkoumání požadavků v jednotlivých právních oblastech – kdo zodpovídá za činnosti, které souvisejí a vyplývají ze zákonných požadavků.	Nesprávnost smluv, nedodržení základních ustanovení v právních oblastech.	Chybí analýza znalostí organizace.	6	7	4	168	PK, výkonný ředitel	Tabulka odpovědností za jednotlivé právní předpisy - za implementaci právních požadavků do interních procesů společnosti.	13.1.2021	Tabulka odpovědnosti, popisy funkčních míst (viz bod 2). Předplatné portálu www.zivnostnik.cz	2	3	2	12	RPN značně kleslo, v případě výskytu problému se problém bude řešit se zodpovědnou osobou.
14	Zaměstnanci si nejsou vědomi všech svých povinností a kompetencí.	Porušení PO/BOZP, porušení pracovní kázně.	Chybí popisy funkčních míst.	7	8	8	448	PK, výkonný ředitel	Povinnosti a kompetence uvést do směrnice, popisu funkčních míst a zrealizovat školení.	30.11.2020	Určeny a popisy funkčních míst (příloha č. 3). Vytvořena směrnice S03 Organizační řád. Prezenční listiny +prezentace ze školení	3	3	1	9	RPN značně kleslo. V případě výskytu problému se otevře problém nový.
15	Nedochází k přezkoumání časové náročnosti zaměstnance při stanovení cílů.	Neefektivní práce zaměstnanců, pokles množství objednaného zboží v důsledku nesplnění termínů dodání.	Nejsou stanoveny cíle kvality – není určena časová náročnost, finanční náročnost, personální náročnost apod.	5	7	5	175	PK, výkonný ředitel	Stanovení ročních cílů včetně personální, časové a finanční náročnosti.	17.12.2020	Příloha číslo 5 - Cíle společnosti	2	4	2	16	RPN se výrazně snížilo. V září roku 2021 proběhne přezkoumání, zda cíle probíhají dle plánu.
16	Snížené povědomí o systému managementu kvality v organizaci.	Nenaplnění všech požadavků normy. Snížené povědomí zainteresovaných stran.	Politika kvality není zdokumentována a zveřejněna v prostorách společnosti ani na stránkách.	6	4	3	72	PK, výkonný ředitel	Školení, zavedení směrnic, zavedení politiky kvality.	21.1.2021	Prezenční listiny, prezentace, politika kvality.	2	2	1	4	Zainteresané strany byly s politikou kvality obeznámeny a zaměstnanci byli řádně proškoleni.
17	Výrobní prostory a linky nejsou zabezpečeny proti úrazu. Dokumentace BOZP není dostačující.	Poškození zdraví, pracovní úraz.	Nedostatečně zpracovaný systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.	8	9	8	576	PK, výkonný ředitel	Výměna externí společnosti zabezpečující BOZP	15.2.2021	Smlouva s novou externí společností.	3	3	2	18	Aktualizována dokumentace BOZP, vytvořeny nové kategorizace práce, nové zaškolení zaměstnanců.

PŘÍLOHA III: Tabulky hodnocení FMEA

Závažnost			
EFEKT	Dopad	Číselná hodnota	Hodnocení
Katastrofická	Úpadek společnosti	200 mil.	10
	Ztráta významného zákazníka	70 mil.	9
Kritická	Poškození dobrého jména společnosti	50 mil.	8
	Ztráta zákazníka	15 mil.	7
Významná	Výpadek dodavatele	2 mil.	6
	Zastavení hlavního procesu výroby	800 tis.	5
Málo významná	Zastavení procesu společnosti	300 tis.	4
	Narušení běžného procesu	150 tis.	3
Zanedbatelná	Nízká schopnost evidence procesů výroby	100 tis.	2
	Výpadek energie	50 tis.	1

Pravděpodobnost			
EFEKT	Výskyt rizika	Číselná hodnota	Hodnocení
Velmi vysoká pravděpodobnost výskytu	Rizika se v minulosti pravidelně vyskytovala v provozu	1 z 5	10
	Rizika se v minulosti vyskytovala v provozu často	1 z 10	9
Vysoká pravděpodobnost výskytu	V minulosti se tyto rizika vyskytovala, ale nedošlo k problému	1 z 15	8
	V minulosti došlo k občasnému výskytu rizik v provozu	1 z 20	7
Pravděpodobnost výskytu je přiměřená vzhledem k podobným provozům	Pravděpodobnost výskytu rizika je značná, ale v minulosti nedošlo k výskytu problému	1 z 40	6
	Pravděpodobnost výskytu je střední, ale v minulosti nedošlo k výskytu problému	1 z 50	5
Nízká pravděpodobnost výskytu	Pravděpodobnost výskytu je nízká, ale v minulosti nedošlo k výskytu problému	1 z 70	4
	Pravděpodobnost výskytu rizika je velmi nízká, v minulosti nedošlo k výskytu problému	1 z 80	3
Velmi nízká pravděpodobnost výskytu	Je skoro nepravděpodobný výskyt rizika v provozu	1 z 150	2
	Je skoro nepravděpodobný výskyt rizika v provozu - nedošlo k výskytu rizik v podobných provezech	1 z 200	1

Odhalitelnost			
EFEKT	Včasné odhalení rizika	Číselná hodnota	Hodnocení
Neodhalitelné	Není možné odhalit během denních aktivit	1 z 150	10
	Odhalení až po vzniku problému	1 z 125	
	Velmi málo pravděpodobné odhalení rizika před vznikem problému	1 z 100	9
Finanční	Málo pravděpodobné odhalení rizika před vznikem problému	1 z 80	8
	Ve většině případů dojde k odhalení až po vzniku problému	1 z 60	
	Pravděpodobnost odhalení rizika před vznikem problému je nízká	1 z 50	7
	Odhalení před vznikem problému zřídka nastane	1 z 40	
Střední míra odhalitelnosti	Pravděpodobnost odhalení problému před vznikem problému je střední	1 z 25	6
	Dochází k odhalení po vzniku problému	1 z 20	5
Vysoká míra odhalitelnosti	Pravděpodobnost odhalení rizika před vznikem problému je vysoká	1 z 15	4
	Dochází k odhalení před vznikem neshody	1 z 10	3
Velmi vysoká odhalitelnost	Odhalitelnost je velmi vysoká	1 z 5	2
	Opatření zamezují vzniku rizika	1 z 3	1

RPN	125 a víc bodů	80 - 124 bodů	0 - 80 bodů
	Problém se musí řešit	Problém je nutné prověřit	Stav OK

PŘÍLOHA IV: Popis funkčního místa

POPIS FUNKČNÍHO MÍSTA		
Název funkce:		
Funkce je nadřizena:		
Funkce je podřizena:		
Jméno, příjmení, titul:		
Funkce zastupuje:		
KVALIFIKAČNÍ PŘEDPOKLADY ZAMĚSTNANCE		
	POŽADOVANÉ	SKUTEČNÉ
VZDĚLÁNÍ:		
PRAXE:		
ODBORNÁ PRAXE:		
ŘIDIČSKÝ PRŮKAZ:		
PRÁCE S PC:		
JAZYKOVÉ ZNALOSTI:		
OSTATNÍ ZNALOSTI/DOVEDNOSTI		
VÝSTUP Z POROVNÁNÍ KVALIFIKAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ		
POSLÁNÍ FUNKCE, ROZSAH, NÁPLŇ ČINNOSTÍ		
<p>V rámci zastupitelnosti:</p>		
datum:	jednatel:	zaměstnanec:

ZÁZNAMY O PŘEZKOUMÁNÍ KVALIFIKAČNÍCH POŽADAVKŮ

VÝSLEDEK PŘEZKOUMÁNÍ

*datum:**jednatel:**zaměstnanec:*

VÝSLEDEK PŘEZKOUMÁNÍ

*datum:**jednatel:**zaměstnanec:*

VÝSLEDEK PŘEZKOUMÁNÍ

*datum:**jednatel:**zaměstnanec:*

VÝSLEDEK PŘEZKOUMÁNÍ

*datum:**jednatel:**zaměstnanec:*

VÝSLEDEK PŘEZKOUMÁNÍ

*datum:**jednatel:**zaměstnanec:*

VÝSLEDEK PŘEZKOUMÁNÍ

*datum:**jednatel:**zaměstnanec:*

VÝSLEDEK PŘEZKOUMÁNÍ

*Datum:**jednatel:**zaměstnanec:*

Cíle kvality pro rok 20XX

A. Cíle kvality, které vycházejí z přezkoumání rizik a příležitostí

1. Definice cíle: Nákup nového vysekávacího stroje
Zodpovědnost: Výkonný ředitel, vedoucí výroby
Termín: 2021
Indikátor naplnění: Nový vysekávací stroj
Zdroje: Personální (výkonný ředitel – 10%, vedoucí výroby – 15%), Finanční – uvedeny na serveru společnosti

2. Definice cíle: Zavedení nového mzdového systému
Zodpovědnost: Výkonný ředitel, účetní
Termín: 2021
Indikátor naplnění: Nový mzdový systém
Zdroje: Personální (výkonný ředitel – 15%, účetní – 25%), Finanční – uvedeny na serveru společnosti

3. Definice cíle: Oslovení zahraničního trhu
Zodpovědnost: Obchodní zástupce
Termín: 2021
Indikátor naplnění: Noví zahraniční zákazníci, kteří přinesou alespoň 5% z ročního obrátu
Zdroje: Personální (obchodní zástupce – 30%)

4. Definice cíle: Nová řezačka
Zodpovědnost: Výkonný ředitel, vedoucí výroby
Termín: 2021
Indikátor naplnění: Nový stroj ve výrobě
Zdroje: Personální (výkonný ředitel – 10%, vedoucí výroby – 10%), Finanční – uvedeny na serveru společnosti

B. Cíle kvality ke zlepšení efektivnosti systému SMK

5. Definice cíle: Zavedení projektů

Zodpovědnost: Představitel kvality

Termín: 2021

Indikátor naplnění: Projekt

Zdroje: Personální (představitel kvality – 5%)

6. Definice cíle: Řízení dokumentace

Zodpovědnost: Představitel kvality, účetní

Termín: 2021

Indikátor naplnění: Tabulka přehledu dokumentů s odkazy a termíny

Zdroje: Personální (představitel kvality - 15%, účetní 15%)

S uvedenými cíli byli všichni zúčastnění obeznámeni a porozuměli jeho potřebě naplnění, což stvrzují svým podpisem vedle uvedeného cíle. Obeznamení proběhlo na poradě dne: Schválené cíle kvality jsou zveřejněny na interní síti společnosti.

V dne:

.....

Představitel systému managementu kvality

.....

Výkonný ředitel

POLITIKA KVALITY SPOLEČNOSTI *NÁZEV SPOLEČNOSTI*

DLE ČSN EN ISO 9001:2016

Organizace *Název společnosti* působí na trhu od počátku devadesátých let minulého století. Při volbě podnikatelského záměru byl zakladateli organizace zvolen segment trhu související s dalším zpracováním širokého spektra papíru, ze kterého se vyrábí například kotoučky použitelné v registračních pokladnách, terminálech, faxech, bankomatech nebo vysekávané lístky využívané především pro parkovací automaty. Dále se jedná o lístky do různých kulturních zařízení, jako jsou kina, divadla, zoologická zařízení nebo lístky využívané v dopravě, a to v celé České republice.

Za dobu své existence si organizace získala důvěru mnoha zákazníků, a to především díky své flexibilitě a serióznosti. Se zvyšujícím se konkurenčním prostředím si i zákazníci organizace uvědomovali svou pozici vůči svým dodavatelům. Zákazníci pocit své důležitosti převedli ve zvyšující se tlak na zkracování dodacích lhůt a rozšíření požadavků na další doplňkové služby. Kvalita výrobků je dnes zákazníkem považována za naprostou samozřejmost.

Politika kvality společnosti navazuje na vizi a cíle společnosti.

Vedení organizace si uvědomilo, že pro udržení svých zákazníků a získání nových je bezpodmínečně nutné systémově ověřit probíhající procesy, zapojit všechny zaměstnance a vytvořit základ pro další zlepšování těchto procesů. Od tohoto kroku se vedení organizace zavazuje plnit přijaté strategie, které jednoznačně počítá s dalším rozvojem organizace.

Pro naplnění této strategie vyhláší vedení organizace tuto politiku kvality **se zaměřením se na zainteresované strany společnosti:**

- ❖ Zavazujeme se dodržovat stanovené předpisy a **zásady kontrolních úřadů**.
- ❖ Usilujeme o to, abychom nadále u svých výrobků z papíru posilovali svou pozici mezi podobně zaměřenými organizacemi v České republice, a to zvyšováním a rozšiřováním jejich produkce pro zajištění komplexnosti výrobků vlastními zdroji.
- ❖ Nadále se budeme snažit o důsledné **porozumění potřebám našich zákazníků**, a to důsledným zpracováním jejich požadavků, vysokou úroveň komunikace a zajištěním odborných znalostí **obchodníků i ostatních zaměstnanců**.
- ❖ Jako vedení si uvědomujeme, že základem pro funkčnost celého systému jsou **profesionální, výkonní, stabilní a také spokojení zaměstnanci**.
- ❖ Vedoucí zaměstnanci budou nadále vytvářet kulturu organizace tak, aby naši pracovníci plně chápali, že zaměření na potřeby zákazníka rozhoduje o našem úspěchu.
- ❖ Plně budeme uplatňovat procesní přístup při řízení realizace zakázek, protože je nám zřejmé, že řízení procesů bez jejich provázanosti a uvědomění si jejich vzájemného působení není možné.
- ❖ Plně si uvědomujeme, že nedílnou součástí našeho úspěchu je i **neustálé zlepšování a zavádění nových technologií**, efektivní řízení a kontrola výrobních procesů.

- ❖ Pouze rozhodování na základě správně vyhodnocených informací získaných z realizačního procesu, interních auditů a zjišťování spokojenosti zákazníků je předpokladem správného směřování organizace.
- ❖ Budeme nadále prohlubovat naše **dobré vztahy s dodavateli** ta, aby naše vztahy zůstaly pro obě strany vzájemně výhodnými.
- ❖ Usilujeme o vysokou produktivitu práce, odstraňování všech forem plýtvání a uspokojování potřeb zákazníků, přičemž klademe důraz na plnění všech legislativních požadavků, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a ochranu životního prostředí.

V dne

.....

Výkonný ředitel společnosti