

Revize integrovaného systému kvality ve společnosti TRUMF International s. r. o.

Denisa Tománková

Bakalářská práce
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Denisa Tománková**
Osobní číslo: **M15250**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Řízení výroby a kvality**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Revize integrovaného systému kvality ve společnosti TRUMF International s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši vztahující se k řízení potravinářské organizace a k integrovanému systému řízení kvality.

II. Praktická část

- Proveďte přechodový audit pro integrovaný systém v potravinářské společnosti.
- Na základě provedeného auditu zpracujte analýzu nedostatků současného integrovaného systému řízení kvality.
- Navrhněte efektivní implementaci nových požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2016 a plánované normy IFS 7.0.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

HNÁTEK, Jan. Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: systémy managementu kvality – Požadavky. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016, 138 s. ISBN 978-80-02-02642-6.

KADLEC, Pavel, Karel MELZOCH a Michal VOLDŘICH. Co byste měli vědět o výrobě potravin?: technologie potravin. Ostrava: Key Publishing, 2009, 536 s. ISBN 978-80-7418-051-4.

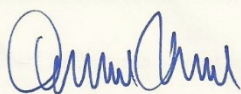
PYZDEK, Thomas a Paul KELLER. The handbook for quality management: a complete guide to operational excellence. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2013, 484 s. ISBN 9780071799249.

ŠUŠKA, Miroslav. Norma IFS Food: příručka pro úspěšný audit. Šumperk: Qualifood, 2012, 204 s. ISBN 978-80-905301-0-2.

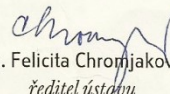
VEBER, Jaromír. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Monika Kolková
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2017
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. května 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Felicitas Chronjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

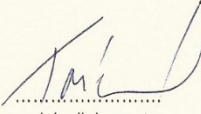
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská 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 přípouští-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, považuji 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 *P. 5. 2018*

Jméno a příjmení: *DENISA TOMÁNKOVÁ*


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá revizí integrovaného systému kvality ve společnosti TRUMF International s. r. o. Záměrem revize je provést implementaci nových požadavků norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016 na systém managementu kvality a environmentu. Cílem práce je navrhnout řešení na efektivní zavedení nových požadavků pro integrovaný systém kvality tak, aby byla certifikace pro společnost úspěšná. Z důvodu zajištění účinné implementace byla provedena literární rešerše, jejímž hlavním záměrem je zpracovat informace z oblasti řízení kvality a potravinářství do ucelené formy. Tyto teoretické poznatky jsou následně využity pro tvorbu praktické části. Praktická část je zaměřena na provedení přechodového auditu a zjištění neshod, které musí společnost odstranit, aby mohla být certifikována dle aktualizovaného vydání norem. Na základě zjištěných nedostatků byla navržena řešení, s cílem splnit požadavky norem, obhájit certifikaci a zefektivnit integrovaný systém kvality.

Klíčová slova: kvalita, norma, požadavek, certifikace, ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 14001:2016

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the revision of the integrated quality system at TRUMF International s. r. o. The aim of the revision is to implement the new requirements of the ČSN EN ISO 9001: 2016 and ČSN EN ISO 14001: 2016 standards for the quality management system and the environment. The aim of the thesis is to propose solutions for the effective introduction of new requirements for the integrated quality system so that the certification for the company is successful. To ensure effective implementation, literary research has been carried out, the main purpose of which is to process information from the area of quality management and food industry into a comprehensive form. These theoretical knowledge is used to create a practical part. The practical part is focused on the implementation of the transition audit and the discovery of the non-conformities that the company must remove in order to be certified according to the updated edition of the standards. Based on the identified shortcomings, solutions have been proposed to meet the requirements of standards, to defend certification and to streamline the integrated quality system.

Keywords: quality, standard, requirement, certification, ČSN EN ISO 9001: 2016, ČSN EN ISO 14001: 2016

Ráda bych touto cestou poděkovala mé vedoucí bakalářské práce
paní Ing. Monice Kolkové,
za odborné vedení, cenné rady a konzultace, které mi pomohly k úspěšnému dokončení
této bakalářské práce.

Chtěla bych také poděkovat
panu Ing. Michalu Pavelkovi a paní Ing. Haně Orságové,
kteří mi poskytli užitečné informace, odborný dohled a věcné připomínky během naší
spolupráce.

V neposlední řadě patří poděkování celé společnosti TRUMF International a všem
zaměstnancům za poskytnutou příležitost a získané zkušenosti.

„Většina lidí spotřebuje více energie na mluvení o problémech než na jejich řešení.“

Henry Ford

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE | 11 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 12 |
| 1 OBECNÉ ZÁSADY VÝROBY POTRAVIN | 13 |
| 1.1 POTRAVINOVÁ LEGISLATIVA | 13 |
| 1.2 BEZPEČNOST A KVALITA POTRAVIN..... | 14 |
| 1.2.1 Hodnocení kvality potravin..... | 15 |
| 1.2.2 Správná výrobní a hygienická praxe | 16 |
| 1.3 SYSTÉM KRITICKÝCH BODŮ (HACCP) | 16 |
| 1.3.1 Postup zavedení HACCP | 16 |
| 1.4 POTRAVINOVÉ SUROVINY | 17 |
| 1.4.1 Suroviny rostlinného původu | 18 |
| 1.4.2 Suroviny živočišného původu | 18 |
| 1.5 BALENÍ POTRAVIN | 19 |
| 1.6 POTRAVINOVÉ KAUZY | 19 |
| 2 MANAGEMENT KVALITY A INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ | 21 |
| 2.1 POJETÍ, FUNKCE A KONCEPCE SYSTÉMŮ MANAGEMENTU KVALITY | 21 |
| 2.2 KOMPLEXNÍ ŘÍZENÍ KVALITY | 23 |
| 2.2.1 Příručka kvality | 24 |
| 2.3 INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ | 25 |
| 3 NORMY ŘADY ISO 9000 | 26 |
| 3.1 POŽADAVKY NORMY ČSN EN ISO 9001:2016 | 26 |
| 3.1.1 Kontext organizace..... | 28 |
| 3.1.2 Rizikové myšlení..... | 28 |
| 3.1.3 Zainteresané strany..... | 29 |
| 3.1.4 Zapojení vrcholového vedení..... | 29 |
| 3.1.5 Dokumentované informace | 29 |
| 4 ČSN EN ISO 14001:2016 | 30 |
| 4.1.1 Kontext organizace..... | 31 |
| 4.1.2 Řízení rizik | 31 |
| 4.1.3 Ostatní nové požadavky | 31 |
| 5 IFS FOOD | 33 |
| 5.1 POŽADAVKY IFS FOOD | 34 |
| 5.1.1 Nová verze IFS Food 6.1 | 35 |
| 5.1.2 Očekávané změny IFS Food 7.0 | 35 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 37 |
| 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TRUMF INTERNATIONAL S.R.O. | 38 |
| 6.1 POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI | 39 |
| 6.2 KVALITA | 39 |
| 7 PŘECHODOVÝ AUDIT | 41 |
| 8 ANALÝZA NEDOSTATKŮ | 46 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 8.1 | ANALÝZA NEDOSTATKŮ ISO 9001 A ISO 14001 | 46 |
| 8.2 | OSTATNÍ ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY | 47 |
| 8.3 | AKČNÍ PLÁN | 47 |
| 9 | NÁVRH EFEKTIVNÍ IMPLEMENTACE NOVÝCH POŽADAVKŮ | 50 |
| 9.1 | INTERNÍ A EXTERNÍ ASPEKTY | 50 |
| 9.2 | ZAINTERESOVANÉ STRANY | 51 |
| 9.3 | RIZIKA A PŘÍLEŽITOSTI | 53 |
| 9.3.1 | Vyhodnocení rizik | 54 |
| 9.4 | CÍLE A POLITIKA | 58 |
| 9.5 | ŽIVOTNÍ CYKLUS VÝROBKU | 58 |
| 9.6 | VYHODNOCENÍ AKČNÍHO PLÁNU | 60 |
| 9.7 | CERTIFIKACE ISO 22000 | 62 |
| 9.8 | NOVÉ POŽADAVKY IFS FOOD | 63 |
| 9.9 | EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH ŘEŠENÍ | 65 |
| | ZÁVĚR | 66 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 68 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 71 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 73 |
| | SEZNAM TABULEK | 74 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 75 |

ÚVOD

Když se vysloví slovo kvalita, je obtížné jej popsat, jelikož si každý z nás pod tímto pojmem představí něco jiného. Zavedení efektivního systému kvality a environmentu představuje velmi složitý proces, na kterém musí participovat všichni zaměstnanci společnosti. V dnešním konkurenčním prostředí je implementace a neustálé zlepšování systému kvality a environmentu důležitým aspektem pro získávání nových zákazníků, zvyšování důvěryhodnosti a prestiže firmy. Pro společnost má integrovaný systém kvality spoustu výhod, jako například pomoc s řízením nákladů či rizik, minimalizace dopadů na životní prostředí, zvyšování kvality výrobků a spokojenosti zákazníků, zlepšení produktivity, vytvoření základu pro neustále zlepšování a mnoho dalších výhod.

Tato bakalářská práce se zabývá novými požadavky norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016, které musí být zavedeny ve společnosti TRUMF International tak, aby organizace uspěla při certifikačním auditu a zároveň disponovala efektivním integrovaným systémem kvality. Cílem bakalářské práce je navrhnout efektivní implementaci změn pro integrovaný systém kvality společnosti TRUMF International.

V teoretické části je zpracována literární rešerše zaměřující se na oblast potravin a integrovaného systému kvality. Nejprve jsou rozebrány obecné zásady výroby potravin, kde je více definována bezpečnost a kvalita potravin, ale i systém kritických bodů, který musí mít každá společnost zabývající se výrobou potravin. Poté budou v práci rozebrány pojmy jako management kvality, integrovaný systém řízení či příručka kvality. Následně můžeme teoretickou část rozdělit na 3 normy, které budou aplikovány v praktické části. Nejrozšířenějším systémem kvality v Evropě je jednoznačně norma ISO 9001 a co se týče systému environmentu, vítězí u většiny firem norma ISO 14001. Tyto dvě normy společně tvoří integrovaný systém kvality, u kterých byly identifikovány nové požadavky aktuálního anglického vydání z roku 2015. V závěru teoretické části se práce zaměřuje na mezinárodní normu bezpečnosti potravin IFS Food, kde jsou uvedeny očekávané požadavky, které s sebou nové vydání normy koncem roku 2018 přinese.

V praktické části je nejprve představena společnost TRUMF International. Dále je zpracován přechodový audit zaměřený na identifikaci neshod integrovaného systému kvality. Po provedení přechodového auditu jsou v praktické části rozebrány jednotlivé zjištěné neshody a možná řešení k jejich odstranění. V další kapitole budou vytvořeny návrhy řešení na úspěšné zavedení aktuálních požadavků norem ČSN EN ISO 9001:2016

a ČSN EN ISO 14001:2016 do integrovaného systému kvality ve společnosti TRUMF International. Poslední kapitola se zabývá implementací vybraných očekávaných požadavků normy IFS Food 7 ve zmiňované společnosti. Při tvorbě všech návrhů budou využity empirické i analytické metody.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je definování nedostatků a návrh efektivní implementace nových požadavků pro revizi integrovaného systému řízení ve společnosti TRUMF International s. r. o. Revize se týká přechodu na nové normy ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016. Pro společnost je úspěšný a efektivní přechod velmi důležitý, jelikož se snaží stále více pronikat na nové trhy a zároveň získávat nové zákazníky.

Tuto bakalářskou práci můžeme rozdělit do tří po sobě jdoucích celků, které na sebe chronologicky i racionálně navazují. Nejprve je zpracována odborná literatura v souvislosti s problematikou norem a potravinářstvím, kde největším zdrojem informací jsou zkušenosti kvalifikovaných odborníků a komentované normy. Tyto informace a zkušenosti jsou důležitým zdrojem pro provedení analýzy managementu kvality a environmentu.

Pro zjištění nedostatků byl vykonán přechodový audit, který je tvořen souborem otázek zaměřených na nové požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016. Dalším krokem bylo zpracování akčního plánu a stanovení možných řešení k odstranění nedostatků.

V závěrečné fázi jsou zpracovány návrhy na odstranění nedostatků, které by měli společnosti zajistit úspěšnou a efektivní certifikaci. Byla zde provedena SWOT analýza či analýza zainteresovaných stran.

Klíčové informace k praktické části bakalářské práce byly získány převážně z interních zdrojů společnosti, rozhovorů s vedením a zaměstnanci firmy.

Mezi metody a techniky můžeme zařadit brainstorming, pozorování, dotazování, analýza systému řízení kvality a environmentu, přechodový audit, analýza zainteresovaných stran, riziková analýza, nákladová analýza, ale i vývojové diagramy. Z toho vyplývá, že bylo využito empirických i analytických metod výzkumu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 OBECNÉ ZÁSADY VÝROBY POTRAVIN

„Potraviny jsou látky nebo výrobky, zpracované, částečně zpracované nebo nezpracované, které jsou určeny ke konzumaci člověkem nebo u nichž lze důvodně předpokládat, že je člověk bude konzumovat.“ (Dostálová a Kadlec, 2014, s. 25)

Výrobu potravin můžeme chápat jako čištění, třídění, upravování, opracování nebo zpracování produktů, eventuálně přidávání dalších látek, včetně balení a dalších úprav potravin s cílem uvádění na trh. Zemědělská prvovýroba se nepovažuje za výrobu potravin. (Dostálová a Kadlec, 2014, s. 26)

Společnost, zabývající se výrobou potravin, musí produkovat pouze potraviny bezpečné a způsobilé ke konzumaci. Dalším úkolem je poskytování jasných informací o výrobcích spotřebitelům a obeznámit je se správným zacházením. Podstatnou roli v nakládání s výrobky a dodržováním bezpečnosti potravin hraje i spotřebitel. Díky poskytnutým informacím a znalostem v problematice rizik může spotřebitel potraviny před kontaminací a nežádoucími změnami ochránit. (Tremlová a Javůrková, 2014, s. 7)

1.1 Potravinová legislativa

Do potravinové legislativy spadají veškeré právní předpisy, které mají určitou souvislost s potravinami. Potravinová legislativa je rozhodně jedna z nejstarších a nejvýznamnějších ekonomických aktivit, které se populace věnuje. Má velmi dlouhou historii, jelikož obchodování s potravinami a surovinami je mezi námi už od pradávna. V dnešní době je potravinová legislativa zaměřena převážně na ochranu zdraví člověka a ochranu spotřebitele. Níže jsou představeny některé právní předpisy týkající se potravinové legislativy, které považuji za nejpodstatnější.

- **Zákon č. 110/1997 Sb.**, o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů – od 1. 1. 2018 je v platnosti novela zákona, která ukládá všem obchodům s potravinami s prodejní plochou nad 400 m² darovat a nabízet charitám neprodejně suroviny.
- **Zákon č. 634/1992 Sb.**, o ochraně spotřebitele.
- **Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002** – stanovuje obecné zásady a požadavky potravinového práva. Nařízením se zřizuje i Evropský úřad pro bezpečnost potravin a evropský informační systém včasného varování RASFF (Rapid Alert System for Food and Feed).

- **Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004** – nařízení, které se týká hygieny potravin. (Právní předpisy, © 2018)

1.2 Bezpečnost a kvalita potravin

Dostálová a Kadlec (2014, s. 26) definují bezpečné potraviny jako „*potraviny, které splňují chemické, fyzikální a mikrobiologické požadavky na bezpečnost stanovené potravinovým právem, nebo které jsou uváděny na trh se souhlasem Ministerstva zdravotnictví.*“

Bezpečnost potravin ve smyslu zdravotní a hygienické nezávadnosti je zcela zřetelný základní předpoklad, který musí být v celém potravinovém řetězci splněn. Zahrnuje i takovou bezpečnost, díky které předcházíme možnému zranění. Bezpečná potravina nesmí za žádných okolností ohrozit zdraví konzumenta. Do bezpečnosti potravin nemůžeme zahrnovat jiné aspekty kvality potravin, jako jsou například sensorické vlastnosti nebo nutriční vyváženost. Bezpečnost potravin nám zajišťují zpracovatelé potravin, dovozci, státní orgány, zemědělská produkce, distributoři, ale i spotřebitelé. Pravidla a podmínky pro všechny články v potravinovém řetězci vytváří stát, který se podílí i na jejich kontrole dodržování. Právě touto skutečností dává stát konzumentovi přiměřenou ochranu před zraněním nebo onemocněním způsobeným potravinami. Konzument pocítuje od státu určitou záruku, že je potravina vhodná ke konzumaci. (Tremlová a Javůrková, 2014, s. 7)

Blecharz (2011, s. 9) definuje kvalitu jako:

- „*Kvalita znamená, že se vrací zákazník, NE výrobek.*“
- „*Kvalita je způsobilost pro užívání.*“
- „*Kvalita je spokojenost zákazníka.*“

Kvalita výrobků zahrnuje celou řadu aspektů, především se jedná o hygienické, nutriční, technologické, sensorické a informační aspekty. Kvalita také pokrývá vlastní užitnou hodnotu, která je dána snadností kulinární přípravy, spotřebou a ekonomickým aspektem. Mezi klíčové parametry potravin patří právě kvalita, která je tvořena a ovlivňována v celém průběhu potravinového řetězce. Kvalita výrobků je jedním ze základních požadavků vyžadovaných spotřebitelem. Je nutné, abychom usilovali o kvalitu výrobku od koncepce až po vlastní realizaci výrobku. (Tremlová a Javůrková, 2014, s. 7)

1.2.1 Hodnocení kvality potravin



Obrázek 1 Pyramida kvality potravin (vlastní zpracování)

- Základem pyramidy je vždy **bezpečnost** potravin. Tato vlastnost je zakotvena v Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 172/2002. Článek uvádí, že potravina může být uvedena na trh jen v případě, že je bezpečná. Za bezpečnou potravinu považujeme pouze tu, která je vhodná k lidské spotřebě a není zdraví škodlivá.
- **Složení** potravin nám ukazuje její nutriční hodnotu. Má samozřejmě vliv na celkovou hodnotu produktu, která nám určuje tržní cenu a také na sensorické vlastnosti potravin. Můžeme říci, že cena roste se zvyšující se hodnotou složení potravin. Potraviny konzumujeme proto, aby našemu tělu dodaly potřebné živiny.
- Potraviny však nevyhledáváme jen proto, abychom našemu tělu dodali potřebné živiny, ale také pro požitok. Požitek je odrazem **sensorických vlastností** potravin, které se podílí na rozhodování o jejich hodnotě a představují další úroveň kvality. Sensorické vlastnosti stanovujeme lidskými smysly, ovlivňují nás při výběru vhodného produktu a hodnotíme je při konzumaci. Získáváme tím bohaté zkušenosti, ať už kladné či záporné, které využíváme při dalších nákupech potravin.
- V dnešní době hraje významnou roli právě **balení** potravin. Lidé mají různé požadavky na typy balení a velikosti kusu. Způsob balení se jednoznačně podílí na vnímání hodnoty kvality produktu.
- V nejvyšším patře pyramidy se nachází **cena** výrobku, která odráží jeho složení, sensorické vlastnosti a způsob balení. Zákazník vnímá kvalitu díky vlastnostem, které mu přináší užitek. Naopak zákazník vždy zvažuje vynaložené náklady na pořízení daného výrobku. (Tremlová a Javůrková, 2014, s. 8, 9)

1.2.2 Správná výrobní a hygienická praxe

V potravinářském podniku se můžeme setkat s pojmy správná výrobní praxe (Good Manufacturing Practices) a správná hygienická praxe (Good Hygiene Practices). Jedná se o používání správných postupů při zachování podmínek výroby a hygieny. Mohou zahrnovat požadavky na technologické postupy, technickou dokumentaci, školení pracovníků a specifikaci surovin. Se správnou výrobní a hygienickou praxí se setkáme v každé potravinářské firmě, která nemá problémy s jakostí a bezpečností svých produktů. Správná výrobní a hygienická praxe tvoří základ pro systém kritických bodů a systém řízení jakosti. Svazy výrobců vytvářejí příručky správné výrobní praxe, kde jsou uvedeny standardy pro danou komoditu. Každý svaz si může vytvořit dokument podle svých představ, musí však zahrnovat požadavky nařízení hygienického balíčku, ve kterém jsou jasně definovány předpoklady na výrobu v potravinářských prostorech. (Kadlec, Melzoch, Voldřich, 2010, str. 97)

1.3 Systém kritických bodů (HACCP)

Základní princip HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) spočívá v tom, že výrobce provede analýzu rizik a stanoví kontrolní body a kritické kontrolní body na základě charakteru výrobků. Tento systém je přímo úměrně závislý na absolutním poznání výrobního procesu daného výrobku. Dle nařízení Evropského parlamentu a Rady je každý výrobce potravin povinen implementovat systém HACCP ve svém podniku. Při aplikaci systému HACCP se setkáme s pojmy CP (Control Point) a CCP (Critical Control Point).

Stanovení CP nám říká, že může dojít k ohrožení zdravotní bezpečnosti, nemá však stanovenou kritickou mez a nemusí být evidován. Kontrola se ve většině případů provádí smyslově, měřením času či teploty. Oproti tomu, CCP nám označují určitou fázi výroby, ve které hrozí riziko kontaminace potravin a ohrožení zdravotní bezpečnosti. Je zde jasně definovaná kritická mez, která se musí pravidelně kontrolovat a evidovat. Pokud dojde k narušení kritické meze, musí být stanovena nápravná opatření. (Systém kritických bodů (HACCP), © 2017)

1.3.1 Postup zavedení HACCP

Při zavádění systému HACCP je důležité, aby všichni členové týmu znali problematiku výrobních či obchodních procesů a postup zavádění tohoto systému. V níže uvedených

bodech je znázorněn postup pro zavedení systému HACCP a tvorbu dokumentace. (Angelovičová, 2013, s. 66)

- 1) Seznámení se s výrobní činností podniku, definování výrobků.
- 2) Stanovení týmu HACCP.
- 3) Definování výrobního nebo obchodního procesu.
- 4) Vypracování analýzy nebezpečí.
- 5) Identifikace kontrolních bodů a kritických kontrolních bodů.
- 6) Vymezení kritických mezí v kritických kontrolních bodech.
- 7) Stanovení účinných monitorovacích postupů pro kritické kontrolní body.
- 8) Stanovení nápravných a preventivních opatření, jestliže ze sledování vyplývá, že kritický kontrolní bod není pod kontrolou.
- 9) Zavedení ověřovacích postupů a auditů (tvorba časového harmonogramu).
- 10) Stanovení dokumentů a záznamů k prokázání účinného vykonávání ustanovených opatření (zavedení evidence zdravotních průkazů zaměstnanců, výsledky ověřovacích postupů a interních auditů). (Angelovičová, 2013, s. 66)

1.4 Potravinové suroviny

Potravinářský průmysl ve většině případů zpracovává pouze suroviny pocházející ze zemědělské produkce. Primární suroviny rostlinného nebo živočišného původu se nesmí používat přímo jako potraviny, ale musejí být nějakým způsobem zpracovány. Podle typu suroviny a technologického postupu se suroviny zpracovávají do formy vhodné ke spotřebě (mléčné výrobky) nebo se z nich vyrobí takové produkty, které slouží pro jiné potravinářské výrobky jako surovina (mouka). Vedlejší produkty mohou být dále použity také jako suroviny pro další výrobu (melasa). Do surovin můžeme zařadit i látky přídatné, které se do výrobku dávají jen v malém množství, avšak významně ovlivňují vlastnosti potravin. Jedná se především o barviva, emulgátory, aromata a sladidla. (Kadlec, Melzoch, Voldřich, 2010, s. 19, 20)

Pokud chceme vyrábět kvalitní potraviny, musíme mít dostatek kvalitních surovin. Cílem potravinářského průmyslu je zpracovat zemědělskou produkci tak, aby byla vhodná pro lidskou spotřebu při maximálním využití nutričních složek. Zemědělská produkce má za úkol dodávat suroviny v určité kvalitě a dostatečném množství. S postupující dobou mají lidé stále vyšší požadavky na potraviny, tudíž i suroviny pro výrobu musí být sofistikovanější. Technologické požadavky jsou převážně ovlivňovány odběratelsko-

dodavatelskými smlouvami, zatímco hygienické požadavky jsou ve většině případů definovány legislativou. Samostatnou skupinu tvoří suroviny označované jako bio, kdy se jedná o suroviny produkované podle oficiálně definovaných zásad ekologického zemědělství. Potravinové krize v polovině minulého století vedly ke snaze částečné nebo úplné potravinové soběstačnosti v mnoha státech. Díky zásadním změnám v zemědělství začaly být některé země soběstačné. Mezi zásadní změny jednoznačně patřilo zavedení mechanizace, využití hnojiv a chemických ochranných prostředků. (Kadlec, Melzoch, Voldřich, 2010, s. 19, 20)

1.4.1 Suroviny rostlinného původu

V České republice jsme schopni produkovat potravinářské suroviny mírného pásma, jako jsou brambory, cukrová řepa a obiloviny. Co se týče pěstování některých druhů ovoce a zeleniny (meruňky, broskve), nejsou výnosy tak vysoké a sklizeň nejistá. U plodin vyžadujících teplejší klimatické podmínky jsme závislí na dovozu surovin. Zájem spotřebitelů o nové plodiny roste, jelikož spotřebitelé kladou větší důraz na nutriční nebo sensorické vlastnosti. Například místo klasických obilovin se otevírá prostor pro nové (pohanka, amarant). Na trhu nejsou zpracovávány velké objemy těchto nových obilovin, mají však v nabídce potravin své místo a se zvyšujícími nároky na životosprávu konzumentů se budou v budoucnu zvyšovat. (Kadlec, Melzoch, Voldřich, 2010, s. 20)

1.4.2 Suroviny živočišného původu

Suroviny živočišného původu tvoří od prehistorie významnou část lidské potravy. Mezi živočišné suroviny patří maso, mléko, vejce a med. Masem se podle zákona o potravinách rozumí veškeré části zvířete určené k výživě lidí. V našich podmínkách jsou nejčastějším zdrojem obživy savci, ptáci, lovná zvěř a sladkovodní ryby. Ve světě jsou více rozšířeny živočišné zdroje o měkkýše, mořské ryby a korýše. Krátká údržnost syrového masa v minulosti motivovala k rozvoji konzervačních metod jako je uzení, sušení a produkci masných výrobků. Maso zvířat, která jsou unavená či stresována, je hůře zpracovatelné a skladovatelné. Proto musíme dbát na to, z jakých chovů maso pochází, jak bylo poraženo a přepravováno. Při zacházení s mastnou surovinou musíme dbát na dodržování hygieny a dokonalé chlazení, z důvodu možného napadení mikroorganismy. Maso ryb je více náchylnější než maso teplokrevných zvířat, proto pro zacházení s nimi platí mnohem přísnější podmínky. Bezobratlí se většinou přepravují v živém stavu v ledové tříšti a mohou se skladovat pouze po zpracování. Velmi náročnou surovinou je mléko. Z důvodu

velkého rizika napadnutí některými mikroorganismy je jeho skladování v čerstvém stavu velmi náročné a omezené. (Kadlec, Melzoch, Voldřich, 2010, s. 23)

1.5 Balení potravin

Obaly, do kterých se potraviny balí, jsou velmi významným prvkem pro zákazníka. Se změnami preferencí a životního stylu zákazníků, dochází i ke změnám obalových materiálů. Požadavky na obaly potravin definuje legislativa. V oblasti balení se můžeme setkat s nejrůznějšími typy balení, většinou se jedná o papír, plast, sklo, dřevo, tkaniny, lepenka a kov. Momentálně jsou vyvíjeny spousty nových typů balení s využitím nanotechnologií. Budoucnost obalů se bude zaměřovat na inteligentní obaly, inteligentní ledničky nebo inteligentní mikrovlnné trouby. Musíme se také zabývat otázkou ekologičnosti a problematiky daného obalu, jelikož obalové materiály tvoří zhruba 30 % odpadů z domácností. (Kadlec, Melzoch, Voldřich, 2010, s. 102)

Základní funkce obalů jsou:

- **ochrana výrobku** před nežádoucími vlivy prostředí. Tato funkce nám umožňuje prodloužení údržnosti potravin a zajištění hygienických požadavků v potravinovém řetězci;
- zajištění vhodné **manipulace s výrobky**, na základě stanovené hmotnosti, tvaru, konstrukci a požadavkům přepravy a spotřebitele;
- **vizuálně-komunikační** funkce, jelikož je obal nositelem významných informací pro spotřebitele a esteticky ho ovlivňuje. (Kadlec, Melzoch, Voldřich, 2010, s. 102)

1.6 Potravinové kauzy

Pokud si jdeme koupit produkt, vždy předpokládáme, že je bezpečný a kvalitní. Potravinářským průmyslem hýbou nejrůznější skandály. Nemusí se jen jednat o skandály, kdy byli spotřebitelé obráni o peníze, ale jsou to bohužel i takové kauzy, kdy došlo k ohrožení či úmrtí člověka. Málokdy se jedná o nešťastnou náhodu, jelikož za tím vším stojí právě zisk. Níže jsou popsány největší potravinové katastrofy, které podle mého názoru stojí za připomenutí.

- Nemoc šílených krav (1986-1996) – nakažená zvířata podléhala nekontrolovatelným agresivním záchvatům a v roce 1996 bylo zjištěno, že se

nemoc přenáší na člověka v podobě smrtelné nemoci. Nemoc způsobovalo přidávání masokostní moučky z uhynulých zvířat do krmných směsí. Díky této tragédii zemřelo přes 200 obětí.

- Mléko s melaminem (2008) – melamin je chemická látka, používaná při výrobě pryskyřic. Tento skandál se stal v Číně, kde onemocnělo přibližně 50 000 kojenců po požití sušeného mléka. Nemoc se projevovala těžkým onemocněním ledvin a u 6 dětí způsobila smrt.
- Aféry bakterie *Escherichia coli* (2011-2012) – v roce 2011 zemřelo zhruba 50 lidí po požití semen pískavice dovážené z Egypta, které obsahovaly bakterii *Escherichia coli*. Tato bakterie zabíjela i v roce 2012 ve Francii, kde si vyžádala 40 obětí. Bakterie se objevila v hamburgerech z mletého masa.
- Metanolová kauza (2012) - před šesti lety vypukla v České republice takzvaná metanolová kauza. Pachatelé vyráběli jedovatý alkohol, který následně prodávali a distribuovali. Zemřelo téměř 50 osob a další desítky mají doživotní následky. Dva hlavní aktéři, kteří namíchali smrtící koktejl, dostali doživotí. (Večerková, © 2014)

2 MANAGEMENT KVALITY A INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ

„Systém managementu kvality chápeme jako soubor vzájemně souvisejících prvků, který je nedílnou součástí celkového systému řízení organizací a měl by garantovat maximalizaci spokojenosti a loajality zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů. Mezi prvky systému patří procesy, materiály, lidi, informace a zařízení, kterých v rámci organizace hospodárně využíváme, aniž bychom ohrozili schopnost svých produktů plnit požadavky.“
(Nenadál, 2008, s. 15)

2.1 Pojetí, funkce a koncepce systémů managementu kvality

Management kvality, jak ho známe dnes, prošel za poslední desetiletí obrovským vývojem. O tomto systému pojednávají i normy ISO (International Organization for Standardization) řady 9000, kde se v poslední aktualizované verzi hovoří o systému managementu kvality jako o systému managementu s ohledem na kvalitu. Ve světě se můžeme setkat s mnohými přístupy k řízení managementu kvality. Podle Kapsdorferové (2014, s. 16) bychom měli rozdělovat starý a nový přístup řízení. *„Pod novým přístupem se rozumí orientace manažerů na uspokojení potřeb a očekávání zákazníků a filozofie komplexního řízení kvality. Filozofie starého přístupu je postavená na řízení prostřednictvím cílů. Starý přístup se orientuje na dosažení stanovených cílů, na krátkodobé plánování a ve vztahu ke kvalitě na inspekci a kontrolu kvality po ukončení výrobního cyklu, jako na primární prvek zabezpečení kvality. Nový přístup klade důraz na výrobní procesy, potřeby identifikovat a vytvářet nápravná opatření a zapojení všech pracovníků do procesu zlepšování.“*

Správný systém managementu kvality by měl obsahovat následující kritéria:

- firmy musí systém pojmout jako nedílnou součást jejich celkového systému managementu. Za tento systém by neměl být určený pouze jeden odpovědný pracovník, ale problémy týkající se kvality musí řešit celá organizace;
- všichni zaměstnanci se musí podílet na neustálém zvyšování kvality s ohledem na zvyšující se požadavky zákazníků a jiných zájmových skupin. Tím chci říci, že každý ve firmě je jakýmsi „kvalitářem“;
- systém managementu kvality má zaručovat určité typické funkce. (Nenadál, 2016, s. 12)

Jak už jsem zmínila, pokročilé a fungující systémy managementu kvality mají garantovat určité typické funkce, které jsou definovány níže.

- a) *„Zaručovat maximální uspokojení a loajalitu externích zákazníků i dalších zainteresovaných stran;*
- b) *vytvářet prostředí a kulturu neustálého zlepšování výkonnosti lidí, procesů, i celé organizace a být motorem pozitivních změn a inovací.*
- c) *podporovat úsilí organizací k dosažení excelence, jak v oblasti používaných přístupů k řízení, tak i v oblasti dosahovaných výsledků;*
- d) *již zmíněné tři funkce zabezpečovat s co nejmenší spotřebou zdrojů, zejména se zásadou, dělat správné věci hned napoprvé a správně.“* (Nenadál, 2016, s. 13)

Pokud se bavíme o pokročilých systémech managementu kvality, je třeba zmínit, že se jedná o takové systémy, které překračují požadavky normy ISO 9001. Každou novou verzí normy se systémy managementu kvality posouvají vpřed, avšak stále zaostávají za celosvětovými trendy managementu kvality. V praxi bychom měli rozlišovat i certifikované a fungující systémy kvality. V mnoha českých organizacích se můžeme setkat s certifikovanými systémy managementu kvality, ale jen málo z nich má tuto certifikaci zavedenou v praxi a vytváří díky ní nějaké významnější efekty. Můžeme se však setkat i s organizacemi, které nevlastní žádný certifikát a jejich systémy managementu kvality fungují na excelentní úrovni. Pokud chce společnost v budoucnu existovat a pronikat na trhy, měla by podporovat fungující a pokročilé systémy managementu kvality. (Nenadál, 2016, s. 13)

V dnešní době můžeme rozlišit tři základní strategické alternativy budování a rozvoje systémů managementu kvality:

- koncepce ISO;
- koncepce odvětvových standardů;
- koncepce TQM (Total Quality Management). (Nenadál, 2016, s. 14)

Tabulka 1 Popis koncepcí systému managementu kvality (Nenadál, 2016, s. 15)

| Koncepce | ISO | Odvětvové standardy | TQM |
|--|--|---|--|
| Charakter | → aplikovatelný ve všech typech odvětví a organizací | → platná pouze pro určité odvětví (automobilový průmysl, potravinářství) | → aplikovatelný ve všech typech odvětví a organizací |
| Normativní základna | → normy ISO ř. 9000 a ISO 10 000 | → odvětvové normy, například ISO/TS 16 949 | → neexistuje, je považována za filozofii managementu → základem jsou tzv. modely excellence |
| Požadavky | → základní, získané celosvětovým konsensem | → obvykle ctí požadavky normy ISO 9001 → navíc obsahují specifické požadavky odvětví | → modely excellence nekladou požadavky, ale obsahují pouze doporučení odvozená od nejlepší světové praxe |
| Celková náročnost aplikace na znalosti a zdroje | Relativně nízká | Střední | Vysoká |

2.2 Komplexní řízení kvality

Komplexní řízení kvality TQM (Total Quality Management) je přístup vedení organizace zaměřený na kvalitu, který zapojuje všechny členy organizace a má za cíl dlouhodobou

prosperitu docílenou spokojeností zákazníků a prospěchem členů organizace a společnosti. Všemi členy organizace jsou myšleni pracovníci ve všech útvarech a na všech úrovních organizační struktury. (Kožíšek a Stieberová, 2015, s. 15)

Podle Pyzdeka a Kellera (2013, s. 51) je důležité, aby společnosti přijaly postupy pro komplexní řízení kvality a celkově zlepšovaly výkon podniku. Ve většině případů, kdy se společnosti rozhodly využívat TQM, dosáhly mnohem lepších vztahů se zaměstnanci, vyšší produktivitu, větší spokojenost zákazníků, zvýšený podíl na trhu a vyšší ziskovost.

TQM je velmi náročná koncepce, která není nijak svázaná standardy. Proto bylo ve světě vytvořeno a aplikováno mnoho takzvaných modelů excelence, aby byla zajištěna určitá podpora této koncepce. V Evropě využíváme EFQM Model excelence, který založila skupina vrcholových manažerů v roce 1989 s cílem zachovat konkurenceschopnost evropských organizací s podporou TQM. Poslední verze tohoto modelu byla aktualizována v roce 2012 a díky České společnosti pro jakost i poprvé oficiálně vydaná v české verzi. Model EFQM excelence zahrnuje devět oblastí řízení organizací a dosahovaných výsledků, označovaná jako kritéria. Základní smysl toho modelu spočívá v tom, že organizace potřebuje mít velmi spokojené a loajální zákazníky, zaměstnance i zástupce jiných zainteresovaných stran, aby dosahovala dlouhodobě vysokých výsledků výkonnosti. Organizace také musí být schopny nabízet dostatečně atraktivní výrobky a služby, díky svým procesům. Tyto procesy však vyžadují zdroje a musí napomáhat k celkovému rozvoji strategie a dlouhodobému cílení organizací, definované vůdčími osobnostmi, na jejichž chování a přístupech každá úspěšná organizace stojí. V současnosti je tento model vnímán jako nejkomplexnější nástroj řízení a oproti normám ISO ř. 9000 ho můžeme považovat za mnohem progresivnější, dynamičtější, ale i více náročnější. Společnosti v České republice na tom ve srovnání se světem nejsou moc příznivě, jelikož můžeme organizace systematicky pracující s tímto modelem spočítat na prstech dvou rukou. (Nenadál, 2016, s. 16)

2.2.1 Příručka kvality

Příručka kvality je základní dokument systému kvality, ve kterém jsou popsány a zachyceny všechny prvky tohoto systému. Je zde stanovena politika kvality organizace a samotný systém kvality organizace. Každá firma si stanovuje sama, jak bude příručka podrobná a zformulovaná a s potřebami organizace se může měnit. V současnosti se zejména jakosti věnuje zvýšená pozornost, což můžeme pozorovat zvýšeným zájmem

společností o jakost a intenzivnějšímu sledování nákladů na jeden výrobek. Jako hlavní ukazatel pro organizaci je stále produktivita, avšak kvalita a faktory spojené s ní se stávají mnohem významnějšími, důležitějšími a také globálnějšími. (Kožíšek a Stieberová, 2015, s. 15)

Briš (2010, s. 63) ve své knize uvádí požadavky dle normy ISO 9001 na obsah Příručky kvality. Příručka musí zahrnovat následující kritéria:

- „jasné vymezení systému kvality včetně možného vyloučení některých požadavků a jejich zdůvodnění;
- postupy systému managementu kvality či odkazy na ně;
- popis vzájemného působení mezi procesy.“

2.3 Integrovaný systém řízení

Systém managementu kvality v organizaci musí být velmi flexibilní, aby mohl trvale reagovat na nové požadavky a aspekty. Tyto požadavky se týkají převážně ochrany životního prostředí, a proto se společnosti snaží zavádět systém environmentálního managementu – EMS (Environment Management System), díky kterému zabezpečí bezproblémové splnění těchto požadavků. Stále více se také hovoří o nárocích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci – HSMS (Health and Safety Management System). Splnění a zabezpečení těchto požadavků v dnešní ekonomické situaci se pro spoustu firem, převážně malých a středních, stává velmi nákladným. (Nenadál, 2008, s. 275)

Právě proto se zavádí integrovaný systém řízení, který můžeme chápat jako integraci systémů:

- managementu jakosti;
- environmentálního managementu;
- managementu ochrany a zdraví při práci. (Nenadál, 2008, s. 276)

Při propojení standardů ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001 získáme velmi efektivní integrovaný systém řízení. U spousty firem se však můžeme setkat s tím, že každý jednotlivý systém řeší individuálně, a proto dochází k velké nepřehlednosti, byrokracii a složitému systému, který potápí celou organizaci a žádným způsobem nepodporuje její výkonnost. U všech tří systémů je zajištěna vysoká kompatibilita, avšak je zde jeden podstatný rozdíl v zaměření systémů. Zatímco QMS se zaměřuje na zákazníka, EMS a HSMS jsou zaměřeny na celou společnost. (Paulová, 2014, s. 151)

3 NORMY ŘADY ISO 9000

V roce 1987 byl vydán první ucelený soubor norem, který pomáhal organizacím při uplatňování a provozování efektivních systémů managementu jakosti. Normy mají za sebou několik novelizací, přičemž poslední proběhla v roce 2015. Strukturu norem můžeme rozdělit do následujících řad:

- a) **ČSN EN ISO 9000:2016 (Základní principy a slovník)** – norma popisuje základní principy a zásady systémů managementu jakosti a definuje související terminologii. (Technické normy, © 2016)
- b) **ČSN EN ISO 9001:2016 (Požadavky)** – V této normě jsou definovány požadavky na systém managementu kvality, který mohou společnosti používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky. Veber (2007, s. 73) ve své knize uvádí definici, která je i přes vykonané revize dle mého názoru stále platná a nejvíce vystihující: *„Tuto normu lze považovat za stěžejní. Zpravidla se podle ní provádí koncipování, zavádění, a zvláště pak prověřování zavedeného systému jakosti. Proto je tato norma též označována jako norma kritériální, jejíž požadavky musí organizace splnit, pokud potřebuje prokázat úspěšné fungování QMS, tedy ujišťovat o svoje schopnosti trvale poskytovat výrobek, který splňuje požadavky zákazníka a příslušných předpisů, respektive ujišťovat o schopnosti trvale zvyšovat spokojenost zákazníka.“*
- c) **ČSN EN ISO 9004:2010 (Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality)** – Účelem této normy je poskytnout návod sloužící jako podpora dosahování trvale udržitelného úspěchu jakékoli společnosti působící v neustále se měnícím prostředí. Norma není určena pro certifikaci a v současné době probíhá její revize. (ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, © 2018)

3.1 Požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2016

ČSN EN ISO 9001:2016 je českou verzí normy, která byla vydaná v roce 2016. Toto páté vydání zrušuje a nahrazuje čtvrté vydání ČSN EN ISO 9001:2009. Norma má za cíl umožnit společnostem implementovat všeobecně použitelné požadavky systému managementu kvality, které jsou základem vybudování důvěry pro produkty a služby poskytované v dodavatelském řetězci organizací a lidem po celém světě. Pro tento systém je důležitá jeho funkčnost a výkonost bez ohledu na to, zda je certifikován a registrován certifikačními orgány nebo je zaveden bez certifikace. Norma má předcházet nadbytečné

administrativě a byrokracii při tvorbě dokumentace systému managementu kvality. Není požadována jednotná struktura dokumentace, ale pouze soulad s požadavky této normy, to znamená, že společnost nemusí nic měnit, pouze musí používanou dokumentaci doplnit a sladit s požadavky. Společnost také nemusí používat terminologii a definice uvedené v normě. Nejvýraznější změnou normy je jeho nová struktura. ČSN EN ISO 9001:2016 má nyní stejnou strukturu jako všechny standardizované systémy řízení ISO. Základní prvky norem ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, OHSAS 18001, jsou nyní stejné. Právě díky tomu, je integrace různých systémů řízení pro společnosti mnohem jednodušší. (Hnátek, 2016, s. 15)

Norma ČSN EN ISO 9001:2016 se skládá z deseti hlavních kapitol, které jsou znázorněny na obrázku níže.



Obrázek 2 Struktura normy ČSN EN ISO 9001:2016 (vlastní zpracování)

Komparace norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 9001:2009 z hlediska terminologie a struktury je uvedena v příloze 1.

První tři klauzule nové normy jsou z velké části shodné s ČSN EN ISO 9001:2009. Od kapitoly „Kontext organizace“ však začínají značné rozdíly mezi novou a starou verzí normy ISO 9001. Právě těchto sedm kapitol je nyní uspořádáno podle cyklu PDCA (PLAN-DO-CHECK-ACT). Požadavky kapitol 4, 5, 6 a 7 normy ČSN EN ISO 9001:2016 spadají pod PLAN, kapitola 8 spadá pod DO, požadavek 9 je zařazen pod CHECK

a poslední kapitola 10 je pokryta ACT. Tímto novým uspořádáním se systém řízení ČSN EN ISO 9001:2016 snaží poskytnout další impuls pro trvalé a systematické zlepšování procesů v rámci organizací. (Hnátek, 2016)

3.1.1 Kontext organizace

Tvorba kontextu organizace je úplně novým požadavkem této normy. Norma ČSN EN ISO 9001:2016 (2016, s. 16) říká, že „*organizace musí určit interní a externí aspekty, které jsou relevantní pro její účel a strategické zaměření a které ovlivňují její schopnost dosahovat zamýšleného výsledku v systému managementu kvality.*“

ČSN EN ISO 9001:2016 vyžaduje, aby organizace z tohoto důvodu vytvořila svůj systém řízení jakosti z konkrétního kontextu, v němž je aktivní. To mimo jiné znamená, že jako organizace musíte vzít v úvahu potřeby a očekávání zúčastněných stran a vyhodnotit a řešit vnitřní a vnější strategické otázky. Musíte ukázat, že jako organizace umíte porozumět a reagovat na očekávání všech zúčastněných stran.

K vypracování interních a externích aspektů, zohledňujících podnikatelské prostředí organizace existuje mnoho známých postupů. Můžeme využít analýzy SWOT či PEST, ale i analýzu 5 sil podle Portera. Dalším důležitým krokem je analýza zainteresovaných stran, která by měla přispět k vyšší odpovědnosti a znalostem organizace. Rozsah systému managementu kvality musí být zohledněn již zmíněnými aspekty, zainteresovanými stranami, ale také produkty a službami společnosti. Organizace musí identifikovat počet procesů v závislosti na rozsahu a velikosti organizace a také na složitosti a počtu vyráběných produktů anebo služeb. Pro popis procesu a jeho rizik můžeme využít želví diagram či „kartu procesu“. (Hnátek, 2016, s. 31-40)

3.1.2 Rizikové myšlení

Uvažování založené na rizicích má velmi důležitou pozici v systému ČSN EN ISO 9001:2016. Společnost je nyní důrazně povzbuzována k tomu, aby používala analýzu rizik za účelem lepšího rozhodování při výzvách, které se projeví v jejich procesech. Pro řízení rizik může organizace použít analýzu rizik FMEA či HACCP, které jsou dnes standardem téměř pro všechny společnosti. (Hnátek, 2016, s. 31-123)

Důraz na řízení rizik je v normě uváděn v kapitolách: 4.4 „Systém managementu kvality a jeho procesy“, 5.1 „Vedení a závazek“, 6.1 „Opatření pro řešení rizik a příležitostí“, 8.1

„Plánování a řízení provozu“, ale i v kapitole 9 „Hodnocení výkonnosti“ a 10 „Zlepšování“. (Hnátek, 2016, s. 31-123)

3.1.3 Zainteresované strany

V ČSN EN ISO 9001:2009 byli zákazníci často označováni za jediné zúčastněné strany. Tento koncept byl však rozšířen v nové normě ČSN EN ISO 9001:2016. Nyní jsou vedle zákazníků zahrnovány i jiné zainteresované strany. Jedná se například o dodavatele, zaměstnance, akcionáře, zákonodárné orgány, společnost, dozorové orgány a jiné. Organizace musí být informována o významu měnících se požadavků a standardů těchto zainteresovaných stran a předvídat je ve vlastnostech poskytovaných produktů a služeb. (Hnátek, 2016, s. 33-34)

Neočekává se, že by organizace musely v tomto ohledu uskutečnit zásadní změny, jelikož organizace nemůže vyrábět ani dodávat vhodný výrobek, aniž by znal požadavky a očekávání zákazníků a zájemců. (Hnátek, 2016, s. 33-34)

3.1.4 Zapojení vrcholového vedení

ČSN EN ISO 9001:2016 také klade větší důraz na vůdčí a manažerský závazek. Vyžaduje větší zapojení vrcholových manažerů a vedoucích pracovníků do řízení systému managementu kvality. Norma má za úkol podpořit integraci a harmonizaci s podnikovými procesy a obchodními strategiemi. Top management nyní musí převzít větší odpovědnost za efektivitu systému řízení jakosti. ISO 9001 již nezmiňuje funkci „představitele managementu“, jelikož norma říká, že kvalita je záležitostí pro každého a pro všechny úrovně v rámci organizace. (Hnátek, 2016, s. 41-48)

3.1.5 Dokumentované informace

V předchozí verzi normy se používaly termíny „dokumenty“ a „záznamy“. V nové verzi normy jsou tyto termíny sjednoceny a nazývají se „dokumentované informace“. Informace se mohou dokumentovat na papír, na magnetický záznam, ale i elektronicky na disk počítače či jako fotografie nebo video. Každá dokumentace však musí být stejně, jako dokumentace v listinné podobě, řízena a aktualizována. Organizace stanovuje rozsah zdokumentovaných informací o procesech, a to v závislosti na faktorech, jako je například složitost procesů, kontext a velikost organizace nebo kompetence zaměstnanců a jiné. (Hnátek, 2016, s. 70-75)

4 ČSN EN ISO 14001:2016

Norma ISO 14001 se zaměřuje na systém environmentálního managementu neboli managementu životního prostředí. V normě jsou specifikovány požadavky na systém environmentálního managementu, které pomáhají organizacím zlepšit jejich environmentální výkon prostřednictvím více efektivního využívání zdrojů a snižování odpadů, získání konkurenční výhody a důvěry zúčastněných stran. Může být použita v jakékoliv organizaci bez ohledu na její činnost. Použití normy ČSN EN ISO 14001:2016 může poskytnout vedení společnosti a zaměstnancům i externím zúčastněným stranám jistotu, že dopad na životní prostředí je měřen a neustále se zlepšuje. Rozhodně existuje spousta důvodů, proč by měly mít společnosti strategický přístup ke zlepšování životního prostředí. Mezi důvody a výhody můžeme zařadit zvýšení důvěry zainteresovaných stran, zlepšení pověsti, zvyšování zapojení vedení a zaměstnanců a jiné. V dnešní době je vydáno více než 300 tisíc certifikátů ve více než 171 zemích. (ISO 14001:2015, © 2015)

Poslední revize se konala v roce 2015 a přinesla spoustu změn. Největší změnou prošla struktura normy, jelikož se ze čtyř kapitol rozrostla na deset kapitol. Nová struktura má přispět k lepšímu sjednocení přístupu a zjednodušit společností integraci ISO norem.



Obrázek 3 Struktura normy ČSN EN ISO 14001:2016 (vlastní zpracování)

Jak můžeme z obrázku vidět, nová revize normy se skládá z deseti hlavních kapitol, které jsou totožné s kapitolami v normě ISO 9001. Jak už jsem zmiňovala, důvodem je

jednodušší sjednocení a spojení s jinými normami pro systém řízení (např. ISO 9001, OHSAS 18001). Komparace norem ČSN EN ISO 14001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2005 z hlediska jejich struktury je uvedena v příloze 2.

4.1.1 Kontext organizace

Při tvorbě revize 14001 bylo potřeba, aby byla zachována stejná struktura norem. Z toho vyplývá, že tato norma respektuje novou vyšší úroveň struktury. Je tedy zřejmé, že nová kapitola „Kontext organizace“ v ISO 9001 bude novou normou i pro systém řízení ČSN EN ISO 14001:2016. V rámci tohoto požadavku, musí společnost zvážit interní a externí záležitosti a zohlednit environmentální podmínky, které mohou mít vliv na organizaci nebo naopak. Oproti ISO 9001 obsahuje navíc požadavek na určení závazných povinností vůči zainteresovaným stranám a na zpřístupnění environmentálního systému řízení právě pro tyto strany. Norma ISO 14001 neobsahuje podrobné požadavky na procesy. (Becková, © 2016)

4.1.2 Řízení rizik

Jedná se o zcela nový požadavek, který se týká rizik a příležitostí spojených s environmentálním systémem řízení. Organizace má stanovit oblasti zřejmých rizik, identifikovat rizika a plánovat opatření k souvisejícím příležitostem. Nejsou zde zahrnuty pouze environmentální aspekty, ale i další části systému, jako jsou souvislosti mezi organizací a dodržováním povinností. Pro posouzení rizik a příležitostí by měly existovat i některé plány na jejich řešení. Tomuto požadavku se věnuje zejména kapitola 6.1 nové normy. (Becková, © 2016)

4.1.3 Ostatní nové požadavky

Do revize normy přibyly i následující požadavky:

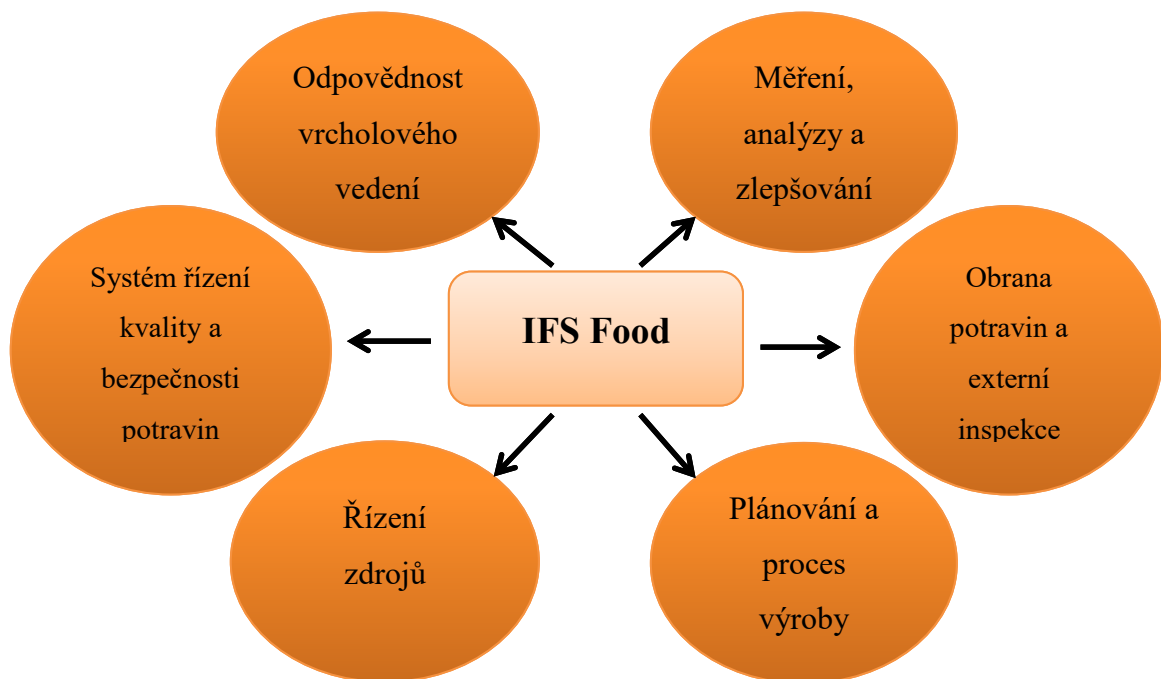
- **požadavek posoudit příležitosti** – organizace má určit a plánovat příležitosti vztahující se k plánování a environmentálnímu systému řízení, ale i jeho dalšímu zlepšování;
- **požadavek na identifikování a vyhodnocení environmentálních aspektů** – nová verze vyžaduje, aby při identifikaci a hodnocení environmentálních aspektů byly zváženy předvídatelné mimořádné situace a životní cyklus výrobků a služeb;

- **požadavky na cíle a politiku** – požadavky na politiku se téměř nezměnily, nyní se však klade větší důraz na začlenění environmentálního systému řízení do strategického směru společnosti, což by mělo být patrné také v politice. Společnost také musí vyrovnat environmentální cíle se strategií společnosti. To znamená, že organizace musí určit, zda jsou environmentální cíle kompatibilní se strategickým směrem společnosti. (Becková, © 2016)

5 IFS FOOD

Norma IFS Food je určena pro společnosti vyrábějící potravinářské výrobky a týká se pouze výrobců zpracovávajících potraviny nebo výrobců, kteří balí volné potravinářské výrobky. IFS Food norma také slouží k provádění auditů dodavatelů. Používá se v případě zpracovávání výrobku, nebo pokud existuje nebezpečí znečištění výrobku během primárního balení. IFS Food je celosvětově rozšířenou normou, přičemž certifikace této normy je zejména vyžadována společnostmi v Rakousku, Německu a Francii. Audity na tuto normu jsou prováděny jednou ročně. Všechny certifikace a audity jsou realizovány dle 6. vydání z ledna roku 2012. (Šuška, 2012, s. 15-20)

V současné době probíhá revize normy na 7. vydání. IFS v listopadu roku 2017 zveřejnila novou upravenou verzi normy IFS Food 6.1, která vstoupí v platnost na začátku července 2018. Zveřejnění verze IFS Food 7.0 je odloženo na konec roku 2018. Certifikace by měla začít 6 měsíců od data publikování nové verze.



Obrázek 4 Struktura normy IFS Food 6 (vlastní zpracování)

Norma IFS Food 6 se skládá ze šesti hlavních kapitol. Celková struktura normy je znázorněna v příloze 3.

5.1 Požadavky IFS Food

Norma IFS Food obsahuje přes 250 požadavků. Nejdůležitějšími požadavky jsou takzvané KO (Knock-Out) požadavky. Pokud je při auditu prokázáno nesplnění jednoho z celkových deseti KO požadavků, je společnosti odebrán certifikát IFS Food. Audit se dokončí, aby firma získala celkový přehled o svých nedostacích, a nový certifikační audit bude proveden nejdříve za 6 týdnů.

Deset požadavků definovaných jako KO:

1. **Vrcholové vedení** musí zajistit, aby si zaměstnanci byli vědomi svých odpovědností ve vztahu k bezpečnosti a kvalitě potravin, a že existují mechanismy pro sledování účinnosti jejich činností. Mechanismy musí být identifikovány a dokumentovány.
2. U každého **CCP (Critical Control Point)** musí být definovány monitorovací postupy, aby bylo možné zjistit případnou ztrátu řízení. Záznamy z monitorování musí být uchovány. Všechny CCP musejí být pod kontrolou. Monitorování a řízení každého CCP musí určovat odpovědnou osobu, datum a výsledek.
3. Musí být zavedeny požadavky na **osobní hygienu**, které musí dodržovat každý pracovník, návštěvník i dodavatel.
4. **Specifikace** musí být k dispozici pro všechny suroviny. Specifikace musí být aktuální, jednoznačné, v souladu s legislativou a požadavky zákazníka.
5. Pokud existují **smlouvy se zákazníkem**, týkající se složení či receptury výrobku a technologických požadavků, musí být tyto smlouvy dodržovány.
6. Na základě analýzy nebezpečí a hodnocení rizik se musí stanovit postupy pro zabránění **kontaminace cizími předměty**. Pokud dojde ke kontaminaci, musíme s výrobky nakládat jako s nehodnými.
7. Pro **sledovatelnost**, která slouží k identifikaci šarží výrobků a jejich vztahu k šaržím surovin a obalům musí existovat fungující systém. Tento systém musí zahrnovat všechny příslušné záznamy o příjmu, zpracování a distribuci. Společnost musí zaručit a dokumentovat sledovatelnost až po samotné dodání zákazníkovi.
8. Musí být prováděny **interní audity** podle plánu auditů, které budou zahrnovat všechny požadavky normy IFS Food. Rozsah a frekvence auditů se stanoví na základě analýzy rizik. Interní audity se musí provádět i ve skladech mimo areál závodu, které společnost vlastní nebo najímá.

9. Pro **stahování výrobku** z trhu a zajištění výrobku, musí existovat účinný postup. V postupu se musí uvést jasné přiřazení odpovědností.
10. Musí být formulována, dokumentována a zavedena **nápravná opatření**, aby se zabránilo možnému vzniku neshody. Jasně se definují odpovědnosti a termíny. Dokumentace musí být bezpečně uložena a snadno přístupná. (Šuška, 2012)

5.1.1 Nová verze IFS Food 6.1

V souvislosti s revizí normy IFS, byly zveřejněny změny, které přinesla aktualizace normy IFS Food 6 na novou verzi IFS Food 6.1. Tato nová verze je povinná pro všechny společnosti od 1. července 2018. Hlavními změnami jsou:

- požadavek zaměřený na potravinové podvody – jedná se o úplně nový požadavek, kdy by měla společnost vytvořit opatření pro zmírnění těchto podvodů a zároveň zhodnotit zranitelnost potravin;
- proběhla úprava požadavku na řízení alergenů;
- povinnost vložení QR kódu na certifikát IFS kvůli lepší schopnosti vystopovat jejich pravost;
- požadavek na odpovědnost vrcholového vedení – posílení interní a externí komunikace v souvislosti s řízením změn a s požadavky zákazníků, odpovědnost za udržování platnosti certifikátu se přesune na certifikovanou firmu;
- zjednodušení požadavků na dokumentaci;
- HACCP bude úzce spojen s dokumentem CODEX Alimentarius;
- větší nároky a požadavky na obalový materiál. (Fluxa, © 2017)

5.1.2 Očekávané změny IFS Food 7.0

IFS nadále rozvíjí 7 verzi IFS Food. Plánuje se posílení procesního a produktového přístupu. Hlavní témata IFS Food 7 se zaměří na novou verzi Codex Alimentarius, která pokrývá integritu produktu, jako je řízení dodavatelského řetězce a balení v procesech vývoje produktů a balení. Mezinárodní technická komise IFS rozhodne o hlavních změnách v nové verzi na jaře nebo na začátku léta roku 2018 a poté bude nová IFS Food 7 publikována. Očekávaný termín zveřejnění je nejpozději v posledním čtvrtletí roku 2018. Změny, které má nová verze IFS Food 7 přinést, jsou uvedeny níže. (Post, © 2018)

- Integrita produktů a řízení dodavatelského řetězce;
- harmonizace s Codexem HACCP;

- větší specifikace požadavků na balení (výzkum a vývoj);
- vyšší zaměření na odpovědnost;
- změna v systému hodnocení. (Post, © 2018)

IFS Food 7 přichází s otázkou, zda hodnocení od A do D může být změněno na bodovací systém. Je také kladena otázka, jak můžeme odlišit hodnocení od „dokonalého“ na „velmi dobré“. Může se jednat o pokus, kdy by bylo pro společnosti certifikované a auditované na hodnocení A mnohem obtížnější toto hodnocení udržet. Je potřeba trochu kritického pohledu, neboť snížení hodnoty v oblasti výrobních podniků, která jsou závislá na poptávce velkých řetězců a maloobchodů s potravinami v kategorii A, může vést k nižšímu prodeji a ztrátě pracovních míst. (Post, © 2018)

Tabulka 2 Návrh hodnocení IFS Food 7 (Post, © 2018)

| IFS Food 7 - Hodnotící kritérium | | | |
|---|---|-------------|---|
| Výsledek | Vysvětlení | Body | Závažnost |
| A | Úplné splnění požadavku uvedeného v normě. | 20 | Dokonalá implementace. |
| B | Téměř úplné splnění požadavku uvedeného v normě, ale byla zjištěna malá odchylka. | 15 | Velmi dobrá implementace, ale prostor pro malé vylepšení |
| C | Pouze malá část požadavku byla zavedena. | 5 | Základní implementace – funguje v každodenním podnikání. Mnoho témat se musí zlepšit. |
| D | Požadavek není implementován. | -20 | Implementace není dostatečná nebo vůbec není provedena. |

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TRUMF INTERNATIONAL S.R.O.

Společnost TRUMF International s. r. o. se zabývá vývojem, výrobou a prodejem koření, směsí koření, kořenících přípravků a ingrediencí pro potravinářský průmysl. (TRUMF International s.r.o., © 2016)



Obrázek 5 Logo společnosti (TRUMF International s.r.o., © 2016)

TRUMF International s. r. o. je česká společnost se sídlem v Dolním Újezdě založená v roce 1992, která díky svému zaměření navázala na dlouholetou tradici v masné a uzenářské výrobě. Zásadní zlom nastal v roce 1995, kdy společnost vstoupila na trh s vlastní řadou koření a kořenících směsí pod značkou TRUMF. Produkty jsou vyráběny tak, aby splňovaly i ta nejnáročnější kritéria kladená na potravinářskou výrobu. Společnost se nesoustředí pouze na tuzemský trh, ale vyváží výrobky do více než dvaceti zemí střední a východní Evropy, Asie a USA. Obchodní zastoupení této společnosti se nachází v Rumunsku, Bělorusku, Maďarsku, Ruské federaci, na Slovensku a na Ukrajině. V České republice firma spolupracuje se společnostmi: VÁHALA a spol. s. r. o., Schneider Food s. r. o., Hamé s. r. o., Procházka spol. s r. o., Kostelecké uzeniny a. s., Bivoj a. s. Mezi hlavní odběratele výrobků patří masokombináty, konzervárny, výrobce mléčných produktů a jiné. (TRUMF International s.r.o., © 2016)

Společnost TRUMF se zabývá zakázkovým typem výroby, jelikož mají velkou rozmanitost produktů. Jedná se o stovky, možná i tisíce typů výrobků, které je společnost schopna vyrobit, a pokud si zákazník nevybere z portfolia produktů, má firma k dispozici vývojovou dílnu, která vyvine nový výrobek přesně na míru a podle potřeb zákazníka. Cílovou skupinou jsou pro TRUMF obchodní společnosti, to znamená, že společnost neprodává své výrobky do obchodních řetězců a nezaměřuje se na širokou veřejnost. Pokud bychom si chtěli koupit nějaký výrobek, musíme navštívit podnikovou prodejnu nebo využít internetového obchodu. (interní zdroje společnosti)



Obrázek 6 Sídlo společnosti TRUMF International (TRUMF International s.r.o., © 2016)

6.1 Poslání a vize společnosti

„Posláním TRUMFu je dodávat na evropský trh vysoce kvalitní, chutné a zdravé potravinářské přísady, které po funkční, kvalitativní a cenové stránce uspokojí potřeby širokých skupin zákazníků, a přitom maximalizovat hodnotu pro všechny své stakeholders (majitelé, zaměstnanci, zákazníci, ...).“ (interní zdroje společnosti)

Společnost má jasně definovanou vizi, kde je uvedeno, že by chtěli být součástí respektovaných partnerů dodávek kvalitních potravinářských přísad ve střední a východní Evropě a střední Asii. (interní zdroje společnosti)

6.2 Kvalita

TRUMF International s.r.o. považuje kvalitu jejich koření za prvořadý úkol. Suroviny nakupují pouze od ověřených a certifikovaných dodavatelů, kteří jim zajistí dodání kvalitní suroviny. Jejich dodavatelé procházejí náročným auditem, při kterém se hodnotí spolehlivost pro udržení vysokého standardu kvality. Výběr dodavatele na nakupovanou surovinu vždy probíhá podle hodnocení, které si společnost každoročně zpracovává. Firma nakupuje suroviny z celého světa, upřednostňují se však země, kde má surovina nejlepší senzorycké vlastnosti (Maďarsko – Paprika). (interní zdroje společnosti)

Společnost má zavedeny čtyři certifikáty kvality: ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005, ČSN EN ISO 22000:2006, IFS Food 6. V tomto roce proběhne re-certifikace na aktuální verzi norem ISO 9001 a ISO 14001. V roce 2018 by měla vyjít plánovaná

revize mezinárodního standardu IFS Food 6, což znamená, že by se certifikační audity na novou verzi konaly v roce 2019. U normy systémů managementu bezpečnosti potravin ISO 22000 právě probíhá revize, kdy se schází technická komise, aby projednala a případně zapracovala komentáře a připomínky k předchozí verzi. Její nové vydání je naplánováno také na rok 2018.

Jak už jsem zmiňovala, kvalita společnosti TRUMF je na vysoké úrovni a velmi pečlivě dbá na to, aby se předcházelo neshodné výrobě, reklamacím, či ohrožení zdraví člověka. Než se dodaná surovina promění v produkt, prochází několikastupňovou kontrolou. První kontrolou prochází již při dodání, kdy laboratoř provádí kontrolu jakosti pomocí odebraných vzorků a až po jejich následném odsouhlasení může být surovina použita do výroby. Kontrola kvality se provádí i během výrobního procesu a poslední kontrola je aplikována při dokončení výrobního procesu. Pokud laboratoř neshledá žádné nedostatky, je hotový produkt určen k expedici. (interní zdroje společnosti)

7 PŘECHODOVÝ AUDIT

Pro vytvoření a provedení přechodového auditu bylo nutné, seznámit se s novými požadavky norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016. Společnost byla informována o datumu konání recertifikačního auditu. S vedoucí oddělení kvality jsme se domluvily na termínu provedení přechodového auditu, aby se zjistily neshody a nedostatky, které musí společnost odstranit, aby si mohla certifikáty udržet i nadále.

Abychom zjistily aktuální stav systému managementu kvality a environmentu, byl vytvořen přechodový audit, ve kterém jsou uvedeny otázky, zaměřené na nové požadavky norem. Otázky jsou seskupeny vzestupně tak, jak jsou strukturovány jednotlivé kapitoly v aktualizovaných normách. Zeleně označené otázky se zaměřují na systém environmentálního managementu. Celkem je přechodový audit rozdělen do 7 kapitol, které obsahují celkem 48 otázek. Nejprve se otázky zabývají úplně novou kapitolou v revidované normě, což je kontext organizace a následují další kapitoly, které jsou zakončeny kapitolou zlepšování. V níže uvedeném přechodovém auditu, jsou uvedeny otázky, přehled jednotlivých zjištění a následné vyhodnocení. Vyhodnocení je provedeno podle míry splnění požadavků od stupnice 1 až 3. Výsledkem přechodového auditu bude zjištění nedostatků, které musí společnost odstranit, aby splnila požadavky aktualizovaných norem nutných pro úspěšnou certifikaci.

Tabulka 3 Metodika hodnocení míry splnění požadavků (vlastní zpracování)

| Splnění požadavků | | |
|--------------------------|--------------------|--|
| Splněno | Vyhodnocení | Komentář |
| ANO | 1 | Požadavek je zcela splněn a zaveden do praxe. |
| ČÁSTEČNĚ | 2 | Požadavek není zcela splněn, je zpracováván nebo není dostatečně vyladěný. |
| NE | 3 | Požadavek není splněn. |

Tabulka 4 Přejchodový audit ISO 9001 a ISO 14001 (vlastní zpracování)

| Číslo | Požadavky | Popis | Vyhodnocení |
|-------|--|--|-------------|
| | 4 Kontext organizace | | |
| 1. | Má společnost identifikovány interní a externí aspekty? | Organizace nemá identifikovány interní a externí aspekty. | 3 |
| 2. | Má společnost identifikovány interní a externí záležitosti, které by mohly ovlivnit schopnost dosáhnout zamýšleného výsledku jejich EMS? | Organizace má vytvořen Registr environmentálních aspektů. | 1 |
| 3. | Monitorují a přezkoumávají informace o těchto aspektech? | Organizace nemá identifikovány interní a externí aspekty. | 3 |
| 4. | Byly identifikovány relevantní zainteresované strany a jejich požadavky? | Společnost má vytvořen seznam zainteresovaných stran, který je součástí dokumentu Karty procesů. | 2 |
| 5. | Jsou informace o těchto zainteresovaných stranách a jejich požadavcích monitorovány a přezkoumávány? | Ano, 1x ročně. | 1 |
| 6. | Určila organizace zainteresované strany a jejich potřeby a očekávání, které jsou relevantní k řízení environmentálního systému? | Společnost má vytvořen seznam zainteresovaných stran, který je součástí dokumentu Karty procesů. | 2 |
| 7. | Je určen a dokumentován rozsah systému managementu kvality? | Ano, společnost má určen a dokumentován rozsah systému managementu kvality. | 1 |
| 8. | Je rozsah systému environmentálního managementu k dispozici zainteresovaným stranám? | Ano, rozsah systému EMS je k dispozici zainteresovaným stranám. | 1 |
| | 5 Vedení (leadership) | | |
| 9. | Je stanovena politika kvality a cíle kvality s ohledem na kontext a strategické zaměření organizace? | Ano, společnost má stanovenou politiku organizace a cíle kvality. | 2 |
| 10. | Je stanovena environmentální politika a environmentální cíle s ohledem na strategické směřování a kontext organizace? | Ano, společnost má stanovenou politiku organizace a environmentální cíle. | 2 |
| 11. | Je vrcholovým vedením zajišťována integrace požadavků QMS do podnikových procesů organizace? | Ano, vrcholové vedení pravidelně prověřuje integraci požadavků QMS do podnikových procesů. | 1 |
| 12. | Podílí se vrcholové vedení na vyhledávání a zvládání rizik? | Vrcholové vedení je částečně informováno o rizicích, které mohou nastat. | 2 |
| 13. | Je vrcholové vedení informováno ohledně spokojenosti zákazníka? | Ano, vrcholové vedení je pravidelně informováno ohledně spokojenosti zákazníka. | 1 |

| | | | |
|--------------------|---|--|---|
| 14. | Je politika kvality sdělována interně i externě? | Ano, politika je sdělována interně i externě (vrátnice, nástěnky, informační systém, internetové stránky) | 1 |
| 15. | Je každý pracovník seznámen se svými pravomocemi a odpovědnostmi? | Ano, pravomoce a odpovědnosti jsou uvedeny v Popisu pracovního místa. | 1 |
| 6 Plánování | | | |
| 16. | Jsou stanoveny rizika a příležitosti? | Rizika a příležitosti nejsou jasně definovány. | 3 |
| 17. | Má společnost určena opatření pro řešení těchto rizik a příležitostí? | Nejsou stanoveny opatření pro řešení rizik a příležitostí. | 3 |
| 18. | Má společnost určenou pravděpodobnost výskytu rizik a jejich závažnost? | Ne, pravděpodobnost výskytu rizik, ani jejich závažnost není stanovena. | 3 |
| 19. | Zvažuje organizace rizika a příležitosti při plánování svého EMS? | Rizika a příležitosti nejsou jasně definovány. | 3 |
| 20. | Jsou na poradách vedení pravidelně vyhodnocovány cíle? | Cíle jsou přezkoumávány 1x ročně. | 2 |
| 21. | Jsou u cílů kvality přiřazeny zdroje a způsob hodnocení výsledků? | Ano, vyhodnocení cílů je součástí přezkoumání vedením. | 1 |
| 22. | Jsou environmentální cíle v souladu s environmentální politikou? Jsou měřitelné, monitorované, komunikované a patřičně aktualizované? | Pro rok 2017 byly stanoveny dva cíle týkající se environmentu a následně vyhodnoceny. | 1 |
| 23. | Provádí společnost změny QMS plánovaným způsobem? | Potřeba změn je projednávána 1x ročně. Nebyla zjištěna žádná změna. | 1 |
| 24. | Jsou při určování environmentálních aspektů zvažována hlediska životního cyklu? | Společnost nemá vytvořen životní cyklus výrobku. | 3 |
| 7 Podpora | | | |
| 25. | Jsou určeny a udržovány znalosti? | Ano, zvyšování odborné způsobilosti zaměstnanců, vedení záznamů apod. je popsáno v organizační směrnici společnosti. | 1 |
| 26. | Má organizace stanoveny zdroje potřebné pro QMS a EMS? | Potřebné zdroje jsou společností určeny. | 1 |
| 27. | Jsou vytvořeny a udržovány nebo uchovávány normou požadované dokumentované informace? | Ano, informace jsou vytvářeny i uchovávány. | 1 |

| 8 Provoz | | | |
|------------------------|---|--|---|
| 28. | Jsou určeny procesy potřebné pro plnění požadavků všech relevantních zainteresovaných stran? | Ano, společnost má určeno 19 procesů, které jsou uvedeny v dokumentu "Karty procesu". | 1 |
| 29. | Má společnost vytvořeny, řízeny a udržovány procesy potřebné pro splňování požadavků EMS? | Ano, společnost má určeny procesy potřebné pro splňování požadavků EMS. | 1 |
| 30. | Jsou stanoveny požadavky na produkty a služby, které budou nabízeny zákazníkům? | Ano, ve výrobních a výrobkových specifikacích. | 1 |
| 31. | Zvažuje organizace v rámci návrhu a vývoje produktu možné důsledky chyb? | Ano, vývoj je zahrnut jako kontrolní bod v systému HACCP. | 1 |
| 32. | Jsou dokumentovány informace o výstupech z návrhu a vývoje? | Ano, informace jsou pravidelně dokumentovány. | 1 |
| 33. | Má společnost zpracována hlediska životního cyklu do plánování a řízení provozu? | Společnost nemá vytvořen životní cyklus výrobku. | 3 |
| 34. | Má společnost zpracovanou FMEA analýzu? | Ano, na proces výroby produktů a úpravu koření. Zahrnuje také analýzu rizik surovin a prostředí. | 1 |
| 35. | Jsou provedeny opatření k předcházení lidských chyb? | Preventivní školení, výcvik zaměstnanců. | 1 |
| 36. | Má společnost zavedeny procesy potřebné pro přípravu a reakci na potencionální nouzové situace? | Společnost disponuje krizovými plány (7). | 1 |
| 37. | Má organizace zavedeny postupy pro vstupní kontrolu surovin a evidují se záznamy o těchto kontrolách? | Ano, provádí se vstupní kontroly surovin, které se následně evidují. | 1 |
| 38. | Jsou stanoveny podmínky pro skladování a dodržují se? | Podmínky pro skladování jsou stanoveny a pravidelně monitorovány. | 1 |
| 39. | Jsou identifikovány neshodné výstupy a provedena nápravná opatření? | Ano, evidují se neshody a následná nápravná opatření. | 1 |
| 9 Hodnocení výkonnosti | | | |
| 40. | Mají procesy v organizaci stanoveny ukazatele? | U 7 hlavních procesů, jsou uvedeny KPI ukazatele za poslední 3 roky. | 1 |
| 41. | Hodnotí organizace výkonnost a efektivnost systému managementu kvality? | Ano, systém managementu kvality je pravidelně hodnocen. | 1 |
| 42. | Je monitorována míra splnění potřeb a očekávání zákazníků? | Monitoruje se při vyhodnocování spokojenosti zákazníků. | 1 |
| 43. | Je vedením přezkoumáván EMS v plánovaných intervalech? | EMS je přezkoumáván jednou ročně. | 1 |

| | | | |
|---------------|---|--|---|
| 44. | Provádí organizace interní audity v plánovaných intervalech? | Interní audity jsou prováděny v pravidelných intervalech dle schváleného plánu. | 1 |
| 10 Zlepšování | | | |
| 45. | Má organizace určeny příležitosti ke zlepšování? | Společnost každý rok stanovuje příležitosti pro zlepšování. | 1 |
| 46. | Má organizace určeny příležitosti ke zlepšování a provedeny opatření k dosažení zamýšlených výsledků EMS? | Společnost každý rok stanovuje příležitosti pro zlepšování. | 1 |
| 47. | Realizuje nezbytná opatření pro splnění požadavků zákazníka a zvýšení jeho spokojenosti? | Ano, společnost má marketingové oddělení a provádí se dodavatelské či zákaznické audity. | 1 |
| 48. | Jsou uchovávány dokumentované informace o neshodách, nápravných opatřeních a jejich výsledcích? | Ano, všechny tyto informace jsou uchovávány. | 1 |

8 ANALÝZA NEDOSTATKŮ

8.1 Analýza nedostatků ISO 9001 a ISO 14001

- 1) Interní a externí aspekty – Společnost TRUMF International neměla doposud zpracován žádný dokument, týkající se interních a externích aspektů.
 - **Řešení** – Společnost musí identifikovat interní a externí aspekty, které jsou relevantní pro její účel a strategické zaměření. Tyto aspekty musí být zavedeny do praxe a musí se odrážet ve SWOT analýze.
- 2) Zainteresované strany – Společnost má identifikovány zainteresované strany a stanovený vhodný způsob vzájemné komunikace. Není zpracována analýza, která by vedla k jasnějšímu přehledu o tom, které zainteresované strany ji podporují nebo omezují.
 - **Řešení** – Vytvořit analýzu zainteresovaných stran a zjištěné výsledky implementovat do matice vlivu a zájmu.
- 3) Rizika a příležitosti – Nejsou jasně definovány rizika a příležitosti společnosti s ohledem na systém managementu kvality a environmentu. Vrcholové vedení se nezapojuje do vyhledávání a zvládání rizik. Společnost nemá stanoveny opatření pro řešení těchto rizik.
 - **Řešení** – Společnost musí vytvořit SWOT analýzu s ohledem na vnitřní a vnější kontext organizace. Na tvorbě této analýzy se musí podílet vrcholové vedení. K rizikům a příležitostem musí být definovány opatření vedoucí k jejich řešení. Pro vyhodnocení rizik použít PNH metodu.
- 4) Cíle a politika – V aktualizovaných normách je kladen důraz na to, aby politika i cíle byly v souladu se strategií a kontextem organizace. Při tvorbě politiky cílů musíme zvážit naše interní a externí aspekty, ale i potřeby zainteresovaných stran. Cíle jsou přezkoumávány pouze 1x ročně. U potravinářských norem (BRC, IFS Food 7) se očekává pravidelné přezkoumání cílů každé 3 měsíce. Tudíž by bylo vhodné tento přístup zavést již nyní.
 - **Řešení** – Přezkoumat cíle a politiku, zda odpovídá strategickým záměrům a kontextu organizace, popřípadě provést úpravu. Ke každému cíli stanovit způsob jeho hodnocení. Hodnocení cílů přezkoumávat na poradách vedení každé 3 měsíce.

5) Životní cyklus výrobku – společnost nemá zpracován životní cyklus svých výrobků. Tento požadavek se objevuje v normě ISO 14001 poprvé, jelikož se společnosti musí zajímat o to, co se děje s jejich výrobkem i po jeho prodeji. Nejedná se tedy jen o životní cyklus ukončený konečným spotřebitelem, ale musí být například i definováno, co se děje s obalem výrobku po jeho spotřebě.

- **Řešení** – Vytvořit proces životního cyklu výrobku. Musí být definováno, co se děje s výrobkem po jeho prodeji a jaký je postup v případě, že se výrobek neprodá.

8.2 Ostatní zjištěné nedostatky

1. Certifikace ISO 22000 a IFS Food 6 – obě normy se zaměřují na bezpečnost potravin a potravinové výroby. Norma IFS Food 6 má mnohem přísnější požadavky než norma ISO 22000, tudíž je zbytečné, aby společnost normu ISO 22000 dále certifikovala.

- **Řešení** – Vypočítat roční náklady na udržení certifikátu ISO 22000. Analyzovat, která normu preferují naši odběratelé a dodavatelé. Zrušení certifikace, která má pro společnost nejmenší přínos.

8.3 Akční plán

Díky přechodovému auditu, jsme zjistily jednotlivé nedostatky, které musí společnost TRUMF International odstranit, aby získala certifikaci na systém managementu kvality a environmentu.

Zjištěné nedostatky, které v přechodovém auditu nabývají hodnoty 2 a 3 byly zaznamenány do akčního plánu, díky kterému získáme snadnější přehled o jednotlivých krocích a můžeme sledovat průběh plnění našich cílů. Ke každému zjištění jsme definovaly nápravná opatření, které povedou k odstranění neshody. Aby certifikace byla úspěšná, stanovily jsme v akčním plánu také odpovědnosti za dosažení požadavku, datum dokončení a stav. Významným prvkem je v akčním plánu také důležitost požadavků, což vede k jednoduššímu rozpoznání našich priorit. Stupnice důležitosti je zobrazena níže.

Tabulka 5 Stupnice důležitosti jednotlivých zjištění (vlastní zpracování)

| Stupnice důležitosti požadavků | |
|---------------------------------------|--|
| 1 | Může nám to pomoci, ale není to povinnost. |
| 2 | Je potřeba požadavek doladit. |
| 3 | Požadavek se musí zásadně zpracovat. |

Tabulka 6 Akční plán k přechodovému auditu (vlastní zpracování)

| Číslo požadavku | Kapitola | Zjištění | Důležitost | Nápravné opatření | Odpovědnost | Deadline | Stav |
|-----------------|----------|--|------------|--|-------------|---------------|------|
| 1., 2., 3. | 4.1 | Organizace nemá identifikovány interní a externí aspekty. | 3 | Identifikovat interní a externí aspekty, zavést do praxe a propojit se SWOT analýzou. | Vedení | leden 2018 | |
| 4. | 4.2 | Organizace nemá provedenou analýzu zainteresovaných stran. | 1 | Identifikovat zainteresované strany a následně provést analýzu. Zavést do praxe a propojit se SWOT analýzou. | Vedení | leden 2018 | |
| 9., 10. | 5.2 | Politika a cíle musí odpovídat strategickému směřování a kontextu organizace. | 2 | Zakomponovat aspekty, potřeby zainteresovaných stran a strategické zaměření do cílů a politiky kvality. | Vedení | leden 2018 | |
| 12. | 5.1 | Vrcholové vedení je pouze několikrát ročně informováno o nejzávažnějších rizicích. | 2 | Zapojit vedení do vyhledávání a zvládání rizik – tvorba SWOT analýzy. | Vedení | prosinec 2017 | |
| 16. | 6.1 | Rizika a příležitosti nejsou jasně definovány. | 3 | Definovat rizika a příležitosti pomocí SWOT analýzy. | Vedení | prosinec 2017 | |
| 17. | 6.1 | Nejsou stanoveny opatření pro řešení těchto rizik a příležitostí. | 3 | Identifikovat možná opatření pro řešení rizik a příležitostí. | Vedení | prosinec 2017 | |
| 18. | 6.1 | Není stanovena pravděpodobnost výskytu rizik a jejich závažnost. | 1 | Hodnocení rizik pomocí PNH metody. | Vedení | prosinec 2017 | |
| 19. | 6.1 | Rizika a příležitosti nejsou jasně definovány s ohledem na EMS. | 3 | Definovat environmentální rizika a příležitosti pomocí SWOT analýzy. | Vedení | prosinec 2017 | |
| 20. | 6.2 | Cíle jsou přezkoumávány 1x ročně. | 2 | Stanovit pravidelné vyhodnocování cílů kvality na poradách vedení. | Vedení | prosinec 2017 | |
| 24., 33. | 6.1, 8.1 | Společnost nemá zpracovaný životní cyklus výrobku. | 3 | Vytvoření životního cyklu výrobku. | Vedení | prosinec 2017 | |

9 NÁVRH EFEKTIVNÍ IMPLEMENTACE NOVÝCH POŽADAVKŮ

9.1 Interní a externí aspekty

Definování interních a externích aspektů je novým požadavkem normy. Společností určené aspekty mohou být negativní a pozitivní faktory, záležitosti či podmínky, které zasluhují zvážení. Při zvažování interních aspektů byly brány v úvahu hodnoty, znalosti, kultura a výkonnost organizace. Externí aspekty byly definovány na základě právního, technologického, konkurenčního, tržního, kulturního, sociálního a ekonomického prostředí. Význam pro systém managementu kvality a environmentu byl vyjádřen číselnou hodnotou od 1 do 10, kdy 1 znamená nejnižší význam a číslo 10 naopak nejvyšší význam.

Interní a externí aspekty budou následně zohledněny ve SWOT analýze. Aspekty budou minimálně 1x ročně přezkoumávány spolu se SWOT analýzou ve vazbě na splněné cíle, nové příležitosti a nová rizika v rámci ročního přezkoumání systému.

Tabulka 7 Interní a externí aspekty (vlastní zpracování)

| <i>Aspekt</i> | Interní/externí | Dopad na QMS a EMS | Význam |
|-------------------------------------|------------------------|---|---------------|
| <i>Podpora majitelů</i> | Interní | Ochota investovat zisk zpět do rozvoje společnosti a nákupu nových technologií. | 9 |
| <i>Technologie</i> | Interní | Nemoderní technologie a nedostatečná kapacita. Investice do automatizace a robotizace. | 8 |
| <i>Nedostatek pracovní síly</i> | Externí | Nacházíme se ve stavu nezdravé nezaměstnanosti, tudíž je obtížné nabírání nových zaměstnanců a brigádníků. | 9 |
| <i>Zahraniční zastoupení firmy</i> | Externí | Společnost má pobočky v zahraničí a není vázána jen na český trh. | 7 |
| <i>Práce s dotacemi</i> | Externí | Kvalifikovaný a schopný personál v oblasti dotací, díky kterému je zajištěna možnost čerpání dotací pro projekty (snížení nákladů, zvýšení efektivity a kvality). | 5 |
| <i>Výrobní a nevýrobní prostory</i> | Interní | Velikost a uspořádání budov neumožňuje lépe a levněji zvládnout logistické toky v rámci výrobních procesů. | 6 |
| <i>Dopravní dostupnost</i> | Externí | Výborná dopravní dostupnost, rozvoj dálniční sítě v blízkosti společnosti. | 7 |
| <i>Umístění společnosti</i> | Externí | Společnost se nachází v těsné blízkosti rodinných domů. | 4 |

| | | | |
|---------------------------------|-----------------|---|---|
| <i>Legislativní požadavky</i> | Externí | Společnost se musí řídit legislativními požadavky, které jsou v potravinářství velmi rozsáhlé. Dodržování GDPR a dotačních požadavků. | 5 |
| <i>Kvalitní zaměstnanci</i> | Interní | Společnost disponuje lidmi s vysokými schopnostmi, znalostmi, dovednostmi a vysokou kvalifikací. Delší doba adaptačního procesu a vyšší riziko neshod způsobené lidským faktorem. | 9 |
| <i>Benefity pro zaměstnance</i> | Interní | Minimální benefity pro zaměstnance, což vede ke fluktuaci zaměstnanců. Riziko nedodržení dodávek v dohodnutý termín. | 5 |
| <i>Tlak na snižování ceny</i> | Externí/Interní | Pokud bude společnost nucena do snižování ceny, může být ohrožena dosavadní kvalita produktů. | 7 |
| <i>Informační technologie</i> | Interní | Pravidelná aktualizace informačních systémů. Vysoká dostupnost a důvěrnost informací. | 5 |
| <i>Normy přijaté organizací</i> | Interní | Správná aplikace a integrace požadavků norem. Větší konkurenceschopnost a získání nových zakázek. | 7 |

9.2 Zainteresované strany

Původní normy nezohledňovaly zainteresované strany, jedná se tedy o nový požadavek. Organizace musí určit skupiny nebo osoby, které je ovlivňují nebo mohou ovlivnit. Vedení organizace tedy identifikovalo relevantní zainteresované strany. U jednotlivých zainteresovaných stran organizace určila jejich požadavky a výstupy. Požadavky zainteresovaných stran jsou stanoveny v souladu se strategickým zaměřením organizace. Aby mohla společnost TRUMF International rozpoznat, která zainteresovaná strana je pro ni klíčová, byly tyto strany ohodnoceny podle jejich vlivu, který na společnost mohou mít a také podle jejich míry zájmu o společnost. Hodnocení probíhalo na škále od 1 do 10, přičemž 1 značí nejmenší vliv a zájem a 10 znamená největší vliv a zájem.

Tabulka 8 Analýza zainteresovaných stran (vlastní zpracování)

| Analýza zainteresovaných stran | | | | |
|--|--|---|-------------|--------------|
| ZAINTERESOVANÉ STRANY | POŽADAVKY | VÝSTUPY | VLIV | ZÁJEM |
| Odběratelé | Požadavky na dodávku technologického řešení a potravinových přísad | Dodávky, včasné platby, dlouhodobý obchodní vztah | 10 | 10 |
| Majitelé | Požadavek zhodnocení majetku | OTZ, trvalý zisk, dobrá pověst firmy | 10 | 10 |
| Dodavatelé | Odběr svých produktů | Včasné platby, dlouhodobý obchodní vztah | 10 | 10 |
| Zaměstnanci | Uspokojení svých potřeb | Pracovní příležitosti, uspokojivá odměna, benefity | 8 | 10 |
| Rodiny zaměstnanců | Požadavek na nízkou psychofyzickou aktivitu zaměstnance, pracovní doba zaměstnance, možnost čerpání dovolené dle požadavků zaměstnance | Splnění požadavků od rodin zaměstnanců | 3 | 6 |
| Veřejnost | Absence negativních dopadů z podnikání | CSR (společenská odpovědnost organizace) | 5 | 4 |
| Konkurence | Impulsy pro rozvoj firemního potenciálu | Růst konkurenční pozice | 9 | 9 |
| Finanční úřad | Naplnění legislativních požadavků | Splnění požadavků | 4 | 9 |
| Obecní úřady (místní samospráva) | Nulové problémy, příspěvky | CSR (společenská odpovědnost organizace) | 6 | 5 |
| Pojišťovny (zdravotní pojišťovny) | Naplnění legislativních požadavků | Splnění požadavků | 3 | 3 |
| Banky | Plnění závazků | Solventnost a transparentnost | 4 | 4 |
| Kontrolní orgány | Naplnění legislativních požadavků | Splnění požadavků | 9 | 9 |
| Certifikační orgány | Požadavek splnění certifikačních podmínek | Prokázání splnění | 7 | 5 |
| Vláda | Plnění legislativních požadavků | Splnění legislativních požadavků | 4 | 7 |
| EU | Plnění legislativních požadavků, dotačních požadavků a GDPR | Splnění legislativních a dotačních požadavků a GDPR | 4 | 7 |

Z provedené analýzy zainteresovaných stran je nyní patrné, které zainteresované strany jsou pro nás klíčové. Zjištěné hodnoty byly implementovány do matice vlivu a zájmu.



Obrázek 7 Matice vlivu a zájmu (vlastní zpracování)

Díky této matici, může organizace rozpoznat, která zainteresovaná strana má vliv či zájem na tvorbě její strategie a dosažení cílů. Je důležité znát postoje zainteresovaných stran, jelikož hrají obrovskou roli při rozhodování o strategickém směřování organizace. Výstupem jsou 4 skupiny zainteresovaných stran, rozdělené podle jejich míry vlivu na společnost a míry zájmu. Největší míru vlivu a očekávání mají odběratelé, majitelé, zaměstnanci, dodavatelé, konkurence a kontrolní orgány. Je velmi důležité, aby probíhala komunikace a úzká spolupráce s těmito subjekty na vysoké úrovni.

9.3 Rizika a příležitosti

Aby probíhalo plánování systému managementu kvality a environmentu v souladu s normami, musí organizace určit rizika a příležitosti. Organizace při stanovení rizik a příležitostí zvažila aspekty, požadavky zainteresovaných stran a rozsah managementu kvality a environmentu. Vedení organizace se rozhodlo stanovit hrozby a příležitosti pomocí SWOT analýzy.

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--|---|
| Kvalita lidí – obor, vzdělání, znalosti Pobočky v zahraničí (není vazba pouze na trh ČR) Finanční zdraví Stabilita kvality Flexibilita dodávek Výborná pozice na českém trhu, tradice firmy Investice do vzdělávání zaměstnanců Informační technologie Vlastní extrakce Certifikace ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, IFS Food 6 | Spolupráce mezi odděleními Malý prodej výrobků vysoké kvality v zahraničí Nízká flexibilita ve vývoji nových výrobků Dlouhá předprodejní fáze výrobků Loajalita distributorů značky TRUMF Vysoká míra operativy Zaměstnanecké benefity pro jejich udržení Ležáky Neznalost ostatních trhů |
| Příležitosti | Hrozby |
| Akviziční příležitosti Nové trhy (geograficky) i mimo Evropu Nové segmenty Výhradní zastoupení jiných výrobců Přejít k levnějším výrobkům (více aditiv) Zvýšení konkurenceschopnosti Posílení goodwill Využití automatizace a robotizace | Pokles ziskovosti odvětví Trh práce, fluktuace, absence pracovní síly Tlak na snižování ceny Kurzové změny Platební nekázeň zákazníků Zhoršení mezinárodních vztahů, změny legislativy Hrozby antropogenního původu Změna doby splatnosti plateb Nesprávná kalibrace klíčových měřidel Zvyšování cen materiálu a zboží |

Obrázek 8 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Organizace musí také plánovat opatření pro řešení těchto rizik a příležitostí. Opatření pro řešení příležitostí jsou vytvořena v rámci stanovování cílů kvality a environmentu. Pokud je indikována potřeba, jsou prováděny preventivní opatření k odstranění rizik. Hlavním preventivním opatřením je systém kritických bodů (HACCP). Jednou za rok je přezkoumána jeho účinnost a stanovena nová opatření. Jako další preventivní opatření se provádí hygiena a sanitace pracovních a skladovacích prostor a jejich desinfekce, dezinsekce a deratizace.

9.3.1 Vyhodnocení rizik

Ze SWOT analýzy nám vyplývá, že se organizace musí zabývat 11 hlavními riziky. Hodnocení rizik může probíhat mnoha způsoby, záleží však na poskytnutých informacích, možnostech posuzovatelů, druhu ohrožení a jiné. Dle mého názoru, je nejlepším

způsobem, jak rizika vyhodnotit, využití jednoduché bodové polokvantitativní „PNH“ metody. U této metody jsou rizika posuzována ve 3 následujících složkách:

- „P“ – pravděpodobnost vzniku rizika;
- „N“ – pravděpodobnost následků (závažnost rizika);
- „H“ – názor hodnotitelů na riziko.

Pro posouzení pravděpodobnost vzniku rizika, se kterou může odhadované nebezpečí nastat bude využita stupnice odhadu pravděpodobnosti vzestupně číslem 1 až 5.

Tabulka 9 Stupnice pravděpodobnosti vzniku rizika (vlastní zpracování)

| Pravděpodobnost vzniku rizika | |
|--------------------------------------|---|
| Nahodilá | 1 |
| Nepravděpodobná | 2 |
| Pravděpodobná | 3 |
| Velmi pravděpodobná | 4 |
| Trvalá | 5 |

Ke stanovení závažnosti rizika použijeme rovněž stupnici od 1 do 5.

Tabulka 10 Stupnice pravděpodobnosti následků (vlastní zpracování)

| Pravděpodobnost závažnosti rizika | |
|--|---|
| Žádné následky | 1 |
| Minimální následky | 2 |
| Vážnější následky | 3 |
| Těžké následky | 4 |
| Katastrofální následky – likvidace firmy | 5 |

Poslední složkou je názor hodnotitelů na riziko. Hodnotitel se musí dívat na riziko ze všech úhlů pohledu. Posuzuje například čas působení ohrožení, vliv pracovního systému, staří a technický stav technologických zařízení, pracovní prostředí, psychosociální rizikové faktory a jiné. Názor hodnotitelů je možné vyhodnotit na stupnici od 1 do 5.

Tabulka 11 Stupnice na názory hodnotitelů (vlastní zpracování)

| Názor hodnotitelů | |
|---|---|
| Zanedbatelný vliv na míru závažnosti a ohrožení | 1 |
| Malý vliv na míru závažnosti a ohrožení | 2 |
| Větší, zanedbatelný vliv na míru ohrožení a závažnosti | 3 |
| Velký a významný vliv na míru ohrožení a závažnosti | 4 |
| Více významných a nepříznivých vlivů na závažnost a následky ohrožení a nebezpečí | 5 |

Celkové vyhodnocení rizika získáme součinem všech 3 složek. Výstupem tohoto hodnocení zjistíme míru rizika – „R“, kdy $R = P \times N \times H$.

Tabulka 12 Stupnice hodnocení míry rizika (vlastní zpracování)

| Velikost R | Míra rizika |
|--------------|-----------------------|
| více než 110 | Nepřijatelné riziko |
| 60 až 110 | Nežádoucí riziko |
| 30 až 60 | Mírné riziko |
| 10 až 30 | Akceptovatelné riziko |
| 0 až 10 | Bezvýznamné riziko |

Výsledná míra rizika nám sděluje, na jaké rizika se musí organizace prioritně zaměřit a usilovně řešit a přijímat opatření ke snížení rizika.

V níže uvedené tabulce jsou hodnoceny rizika, která byla zjištěna pomocí SWOT analýzy. Co se týče názoru hodnotitele, je vždy kladen důraz na to, aby byl hodnotitel úzce spjat s problematikou rizika. To znamená, že riziko týkající se kalibrace měřidel, nemůže ohodnotit finanční ředitel, ale naopak metrolog či vedoucí oddělení kvality.

Tabulka 13 Vyhodnocení rizik (vlastní zpracování)

| Identifikace rizika | Vyhodnocení závažnosti rizika | | | | Opatření k omezení rizika |
|---|-------------------------------|---|---|----|---|
| | P | N | H | R | |
| Pokles ziskovosti odvětví | 3 | 4 | 5 | 60 | Rozšíření portfolia produktů, hledání nových příležitostí, trvalé zhodnocování majetku, dlouhodobé investice |
| Trh práce, fluktuace, absence pracovní síly | 4 | 4 | 5 | 80 | Komunikace se zaměstnanci, benefity, outplacement, programy zdraví, vzdělávání zaměstnanců, vhodné ergonomické podmínky, oslovování head huntingových agentur |
| Tlak na snižování ceny | 3 | 2 | 4 | 24 | Komunikace s odběrateli i dodavateli, vyhledávání nových dodavatelů, zvýšení efektivity práce |
| Kurzové změny | 4 | 3 | 4 | 48 | Předem uzavřené smlouvy s dodavateli a odběrateli |
| Platební nekázeň zákazníků | 3 | 4 | 4 | 48 | Platba předem, zasílání upozornění k provedení platby, sankce po nezaplacení, prodej pohledávek |
| Zhoršení mezinárodních vztahů, změny legislativy | 3 | 3 | 3 | 27 | Pravidelné sledování mezinárodních vztahů a legislativy |
| Hrozby antropogenního původu | 2 | 4 | 4 | 32 | Správné zaškolení zaměstnanců, kontrola zaměstnanců (vrátnice), havarijní plán |
| Změna doby splatnosti plateb | 3 | 3 | 3 | 27 | Předem stanovené termíny plateb |
| Nesprávná kalibrace klíčových měřidel | 3 | 4 | 4 | 48 | Dodržování kalibračních lhůt, pravidelná kalibrace etalony |
| Zvyšování cen materiálu a zboží | 4 | 3 | 4 | 48 | Předem uzavřené smlouvy s dodavateli, hledání substitutů |

Ve výše uvedené tabulce jsou vyhodnoceny jednotlivá rizika. Můžeme vidět, že dvě rizika z celkových deseti spadají do kategorie nežádoucí. Tyto dvě rizika vyžadují, aby se společnost pečlivě zaměřila na opatření, která mohou riziko snížit na přijatelnou úroveň. Největší část rizik se nachází v kategorii „mírné riziko“. V této kategorii není nutnost opatření tak závažná. Opatření se obvykle realizují dle rozhodnutí vedení společnosti. Hrozby s nejnižší mírou rizika jsou akceptovatelné, pokud s tím souhlasí vedení. Vedení společnosti zpravidla zvažuje náklady na případné řešení či zlepšení.

9.4 Cíle a politika

Společnost zvažila interní a externí aspekty, ale i potřeby zainteresovaných stran a došla k závěru, že cíle i politika jsou v souladu se strategií a kontextem organizace. Jednotlivé cíle jsou měřitelné a konzistentní s politikou. Jelikož je organizace držitelem certifikátu IFS, lze očekávat, že budou mít i nadále zájem o jeho udržení. Norma IFS se díky novým revizím stále více přibližuje mnohem přísnější potravinářské normě BRC. Právě v normě BRC je požadováno pravidelné přezkoumávání cílů. Dle mého názoru, by bylo již nyní vhodné implementovat toto přezkoumání do plánu porad, kde by se cíle každé tři měsíce hodnotily. Společnost to nijak zvlášť nezatíží a v budoucnu se nebude muset tímto novým požadavkem zabývat. U každého cíle je určen způsob jeho hodnocení, což společnosti usnadní cestu za jeho dosažením.

Tabulka 14 Metodika pro definování cílů po implementaci způsobu hodnocení (vlastní zpracování)

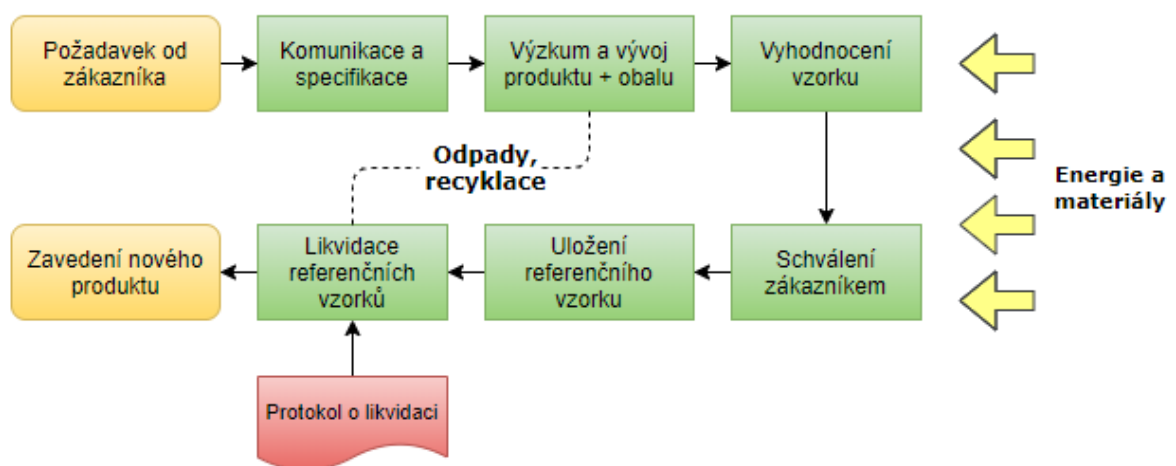
| | |
|---|--|
| Cíl | Zajištění instalace a zprovoznění nového evakuačního systému (akustické sirény) v rámci budov naší společnosti, za účelem krizové havárie typu požár. |
| Odpovědnost | Výrobní ředitel, externí BOZP/PO technik |
| Termín | 30.11.2018 |
| Zdroje | Z rozpočtu |
| Způsob plánování a dílčí hodnocení | Porada vedení 1x za 3 měsíce |

9.5 Životní cyklus výrobku

Společnost TRUMF International usiluje o minimalizaci dopadu na životní prostředí během životního cyklu výrobku. Jako výrobce si uvědomuje, že má největší vliv na dopad životního prostředí během životního cyklu výrobku, protože chápe a zná celkové složení svých výrobků. Novým požadavkem normy ISO 14001 je, že musí organizace v rámci určování environmentálních aspektů a plánování a řízení provozu brát na vědomí hlediska životního cyklu. V životním cyklu musí být zahrnuta i fáze, která nastává po spotřebě konzumentem. Životní cyklus výrobku je rozdělen do dvou procesů. První proces se skládá z výzkumu a vývoje výrobku, druhý proces už je samotná výroba produktu dle požadavků zákazníka.

1. Výzkum a vývoj

- a) Začátek procesu – požadavek od zákazníka
- b) Proces výzkumu a vývoje
 - i. Komunikace se zákazníkem a specifikace
 - ii. Výzkum a vývoj produktu a obalu + komunikace
 - iii. Vyhodnocení vzorku
 - iv. Schválení zákazníkem
 - v. Uložení referenčního vzorku
 - vi. Likvidace referenčního vzorku – referenční vzorky se uchovávají po dobu expirace ve skladu vzorků, poté jsou zlikvidovány (Protokol o likvidaci). Za jejich správu odpovídá vedoucí vývoje.
- c) Konec procesu – zavedení nového produktu

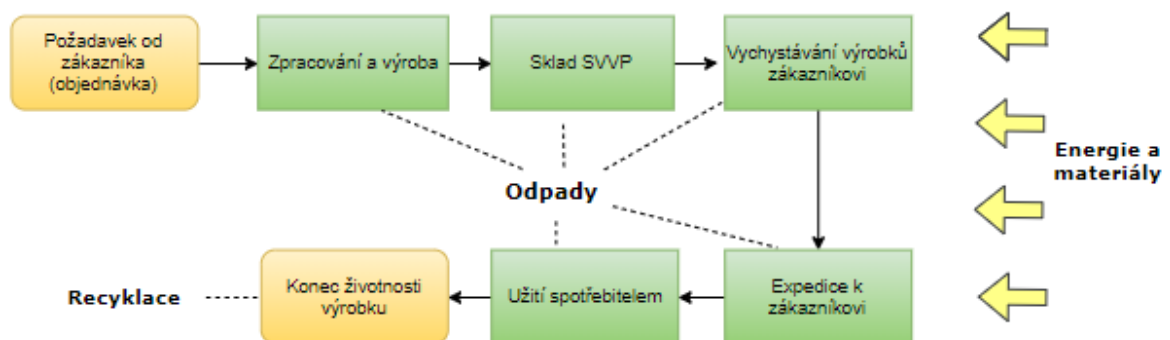


Obrázek 9 Životní cyklus – výzkum a vývoj (vlastní zpracování)

2. Výroba produktu

- a) Začátek procesu – požadavek od zákazníka (objednávka)
- b) Proces výroby produktu
 - i. Navážení surovin
 - ii. Mezioperační kontrola
 - iii. Míchání
 - iv. Balení
 - v. Výstupní kontrola

- vi. Archivace vzorků – Sypké výrobky se uchovávají po dobu expirace ve svařeném sáčku z PET fólie a tekuté výrobky ve šroubovací láhvi, pevně uzavřené.
 - vii. Skladování ve skladu hotových výrobků
 - viii. Vychystávání výrobků
 - ix. Expedice (vlastní přeprava nebo externí přeprave)
- c) Konec procesu – uzavření objednávky



Obrázek 10 Životní cyklus – výroba produktu (vlastní zpracování)

Pokud nedojde k expedici zboží, je sledována jeho expirace. Pokud se blíží doba konce expirace, společnost nabídne zákazníkovi výrobek se slevou. Dalším řešením je prodloužení doby expirace či přepracování ze strany vývoje. Poslední variantou je vždy až samotná likvidace výrobku.

Obaly, ve kterých se produkty dodávají jsou vyrobeny z plastu a jsou vhodné ke styku s potravinou. Mezi zákazníky společnosti patří převážně velké společnosti, které kladou důraz na snižování odpadů a podporují recyklaci. Obalový materiál je plně recyklovatelný, což společností umožňuje nenáročné zbavení odpadu a zároveň tím podporují vznik nových produktů s minimem vzniku nových plastů.

9.6 Vyhodnocení akčního plánu

Pro nedostatky uvedené v Akčním plánu byla společnost TRUMF International nucena provést nápravná opatření, aby byla certifikována na nové normy. Při splňování jednotlivých cílů se postupovalo podle závažnosti zjištění, přičemž ty nejzávažnější byly řešeny prioritně. Všechny nedostatky byly napraveny do stanoveného termínu. Celkové vyhodnocení akčního plánu je uvedeno v tabulce níže.

Tabulka 15 Vyhodnocení akčního plánu (vlastní zpracování)

| Číslo požadavku | Kapitola | Zjištění | Důležitost | Nápravné opatření | Odpovědnost | Deadline | Stav |
|-----------------|----------|--|------------|--|-------------|---------------|------|
| 1., 2., 3. | 4.1 | Organizace nemá identifikovány interní a externí aspekty. | 3 | Identifikovat interní a externí aspekty, zavést do praxe a propojit se SWOT analýzou. | Vedení | leden 2018 | ✓ |
| 4. | 4.2 | Organizace nemá provedenou analýzu zainteresovaných stran. | 1 | Identifikovat zainteresované strany a následně provést analýzu. Zavést do praxe a propojit se SWOT analýzou. | Vedení | leden 2018 | ✓ |
| 9., 10. | 5.2 | Politika a cíle musí odpovídat strategickému směřování a kontextu organizace. | 2 | Zakomponovat aspekty, potřeby zainteresovaných stran a strategické zaměření do cílů a politiky kvality. | Vedení | leden 2018 | ✓ |
| 12. | 5.1 | Vrcholové vedení je pouze několikrát ročně informováno o nejzávažnějších rizicích. | 2 | Zapojit vedení do vyhledávání a zvládání rizik – tvorba SWOT analýzy. | Vedení | prosinec 2017 | ✓ |
| 16. | 6.1 | Rizika a příležitosti nejsou jasně definovány. | 3 | Definovat rizika a příležitosti pomocí SWOT analýzy. | Vedení | prosinec 2017 | ✓ |
| 17. | 6.1 | Nejsou stanoveny opatření pro řešení těchto rizik a příležitostí. | 3 | Identifikovat možná opatření pro řešení rizik a příležitostí. | Vedení | prosinec 2017 | ✓ |
| 18. | 6.1 | Není stanovena pravděpodobnost výskytu rizik a jejich závažnost. | 1 | Hodnocení rizik pomocí PNH metody. | Vedení | prosinec 2017 | ✓ |
| 19. | 6.1 | Rizika a příležitosti nejsou jasně definovány s ohledem na EMS. | 3 | Definovat environmentální rizika a příležitosti pomocí SWOT analýzy. | Vedení | prosinec 2017 | ✓ |
| 20. | 6.2 | Cíle jsou přezkoumávány 1x ročně. | 2 | Stanovit pravidelné vyhodnocování cílů kvality na poradách vedení. | Vedení | prosinec 2017 | ✓ |
| 24., 33. | 6.1, 8.1 | Společnost nemá zpracovaný životní cyklus výrobku. | 3 | Vytvoření životního cyklu výrobku. | Vedení | prosinec 2017 | ✓ |

9.7 Certifikace ISO 22000

Většina dodavatelů společnosti TRUMF International preferuje normu IFS Food. Norma IFS Food je nadřazena systému kritických kontrolních bodů HACCP. Společnosti přináší udržování certifikace ISO 22000 nadbytečné náklady. Vhodným řešením je uchovat normu IFS Food, která bude propojena s ostatními systémy řízení a zároveň zrušit certifikaci na normu ISO 22000.

Náklady na správu normy jsou vyčísleny v níže uvedených tabulkách. Při sestavování nákladů je brána v úvahu hodinová mzda pracovníka, která činí 200 Kč. Bohužel, nelze přesně vyčíslit náklady na certifikaci ISO 22000, jelikož společnost vždy v rámci jednoho auditu certifikuje celý integrovaný systém. Při výpočtu nákladů na certifikaci je tedy počítáno s jednou třetinou z celkové částky vynaložené na audit.

Tabulka 16 Náklady na certifikaci ISO 22000 (vlastní zpracování)

| | |
|--|------------------------|
| Dozorový audit 2016 | 20 930 Kč |
| Recertifikace 2017 | 42 434 Kč |
| Dozorový audit 2018 | 25 300 Kč |
| Celkové náklady na certifikaci za poslední 3 roky | 88 664 Kč |
| Průměrné náklady na certifikaci na 1 měsíc | $88\,664/36 = 2463$ Kč |

Tabulka 17 Náklady na správu normy ISO 22000 (vlastní zpracování)

| | |
|--|---|
| Průměrné roční náklady na certifikaci | $2\,463 \times 12 = 29\,556$ Kč |
| Interní audity | $40 \text{ h} \times 200 \text{ Kč} = 8\,000$ Kč |
| Externí konzultant | - |
| Udržování normy (příprava na audit, zprávy z auditu, nápravná opatření apod.) | $70 \text{ h} \times 200 \text{ Kč} = 14\,000$ Kč |
| Celkové roční náklady na správu normy | 51 556 Kč |

Z tabulky můžeme vidět, že celkové roční náklady na správu normy ISO 22000 činí necelých 52 000 Kč. Pro společnost je zbytečné tuto normu nadále certifikovat, jelikož je organizace certifikována na mnohem významnější normu pro potravinářství IFS Food, o kterou mají zákazníci vyšší zájem. Ušetřené náklady může společnost investovat do rozvoje a neustálého zlepšování normy IFS Food.

9.8 Nové požadavky IFS Food

Norma IFS Food prochází již dlouhou dobu revizí. Nová revize normy IFS Food 7 měla být publikována na konci roku 2017. To se však nestalo a s postupující dobou se vydání této normy stále více oddaluje. Nyní je očekávaný termín zveřejnění plánován na poslední čtvrtletí roku 2018. Není ještě úplně zřejmé, jaké nové změny revidovaná norma IFS Food 7 přinese. Některé nové požadavky se však dostaly na veřejnost, tudíž mohou navrhnout řešení na efektivní implementaci alespoň pro některé změny.

V níže uvedené tabulce je proveden časový plán revize, který zahrnuje posloupnost jednotlivých zjištění týkajících se revize normy IFS Food 7.

Tabulka 18 Časový plán revize normy IFS Food 7 (vlastní zpracování)

| Datum | Rozhodnutí | Revize | Změna | Dopad na společnost | Dopad na BP |
|---------------|---|--|----------------------|------------------------------------|--|
| Únor 2016 | Začátek mluvení o IFS Food 7 | Revize do 31. 8. 2017 | Posunutí certifikace | Sledování | Sledování |
| Srpen 2017 | Revize normy stále probíhá | Revize do 31. 12. 2017 | Posunutí certifikace | Sledování | Rozhodnutí o zahrnutí IFS Food 7 do BP |
| Prosinec 2017 | Revize normy stále probíhá, zveřejněna aktualizovaná norma IFS Food 6.1 | Revize do 30. 6. 2018, aktualizovaná verze IFS Food 6.1 je povinná od 1. 7. 2018 | Posunutí certifikace | Sledování, zjišťování prvních změn | Problémy se zjišťováním nových požadavků |

| | | | | | |
|--------------------|---|---------------------------|----------------------|--|----------------------------------|
| Březen 2018 | Revize normy stále probíhá, rozhodnutí o hlavních změnách má být zveřejněno v létě 2018 | Revize do konce roku 2018 | Posunutí certifikace | Sledování, vyhledávání a zjišťování nových požadavků | Návrh řešení pro očekávané změny |
|--------------------|---|---------------------------|----------------------|--|----------------------------------|

Výrobci potravin se nachází ve velmi náročném prostředí, jelikož ochrana zdraví člověka je hlavní prioritou. Společnost je povinna balit své výrobky pouze do obalů, které jsou určeny pro styk s potravinou. Co se týče potisku obalu, nesmí být použit na plochách, kde by se mohl dostat do přímého kontaktu s potravinami. Výrobce je také povinen uvést na obalu složení výrobku či minimální trvanlivost, ale i všechny alergeny.



Obrázek 11 Současná podoba obalového materiálu (TRUMF International s.r.o., © 2016)

V souvislosti s **vyšším důrazem na obalový materiál** je důležitá koncentrace společnosti na propojení obalů s normou ISO 14001.

- Sledovat vývoj a testy nových obalových materiálů, aby mohla společnost trvale snižovat dopad na životní prostředí. Převážně se zaměřit na vývoj inovací MFC (Microfibrillated cellulose) technologií.
- Zabývat se mírou ekologičnosti podnikové prodejny s cílem minimalizovat použití plastových obalů. Tato skutečnost by mohla vést k aktuálnímu trendu, což jsou bezobalové prodejny.

Norma IFS Food se začíná zabývat i problematikou potravinových podvodů. S potravinovými podvody se na území Evropské Unie tolik nesetkáme, ale i přesto spousta společností tyto podvody vykonává a snaží se obohatit na účet spotřebitele. Zároveň si musíme uvědomit, kolik těchto podvodů se vůbec neodhalí či neprokáže.

Společnost musí vytvořit opatření, které povede k **eliminaci potravinových podvodů**.

- Vytvořit etický kodex organizace, ve kterém budou zahrnuty i zásady chování zaměstnanců, jejichž cílem bude eliminace rizik spojených s potravinovými podvody.
- Etický kodex bude provázán a zaveden do politiky organizace.
- Etický kodex by měl být provázán s pracovní smlouvou každého zaměstnance, který by svým podpisem odsouhlasil dodržování etického kodexu a tím by se zvýšila možnost právní jistoty. Od této chvíle by se stal dokument závazným pro zainteresované strany.
- Musí být také posílena odpovědnost vrcholového vedení. Vedení je povinno také dodržovat tento etický kodex, tudíž je protiprávní přikázat zaměstnanci, aby vykonal potravinový podvod.

9.9 Ekonomické zhodnocení navržených řešení

Mnoho firem zavedení norem odsuzuje, jelikož je vnímají jako zbytečnou regulaci a byrokracii. Existuje také mýtus, že se normy zavádí jen ve velkých organizacích. Pochopitelně se s rostoucí velikostí firmy potřeba norem zvyšuje, vyplatí se však zavádět i v menších firmách. TRUMF International je střední firma, které normy poskytují mnoho výhod. Právě re-certifikace je pro ni klíčová k udržení a rozvíjení ekonomického přínosu. Pokud společnost bude nadále pracovat na efektivním systému managementu kvality a environmentu a zároveň dbát na kvalitu bezpečnosti potravin, jednoznačně se v budoucnu setká s velkými ekonomickými pozitivy.

Jestliže společnost provede implementaci požadavků dle svých navržených řešení a tím dosáhne úspěšné certifikace, mohou shledat v nastávajícím období následujících pozitiv.



Obrázek 12 Zhodnocení navržených řešení (vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo identifikovat nové požadavky norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016 a navrhnout efektivní implementaci těchto změn, pro úspěšný přechod integrovaného systému kvality na aktualizované normy. Nové vydání norem s sebou přineslo spoustu změn, avšak tou nejvýznamnější je stanovení Kontextu organizace. Jedná se o úplně nový požadavek, který se v předchozích normách nevyskytoval. Významnou změnou prošla samotná struktura obou norem, kdy došlo k jejímu sjednocení, tudíž je pro společnosti jednodušší tyto normy integrovat.

Zpracování literární rešerše bylo základním kamenem pro tvorbu této bakalářské práce, jelikož je nutné znát problematiku řízení kvality, potravinářství a souvisejících norem. Velkým přínosem při tvorbě teoretické části pro mě bylo úspěšné absolvování kurzu interního auditora, kde jsem se dozvěděla nové požadavky normy ISO 9001 a jejich následnou aplikaci v systému managementu kvality.

Integrovaný systém kvality byl ve společnosti zaveden před několika lety, proto mé první kroky vedly k realizaci analýzy nedostatků tohoto systému formou přechodového auditu. Přechodový audit se skládá ze souhrnu otázek, které na sebe logicky navazují dle struktury kapitol norem. Otázky se převážně zaměřují na prověření nových požadavků. Díky realizaci přechodového auditu byly zjištěny nedostatky integrovaného systému kvality, na které byly následně zpracovány návrhy na jejich řešení.

Navrhnutá řešení nám slouží k odstranění nedostatků integrovaného systému kvality, což povede k úspěšné certifikaci a celkovému zefektivnění systému. Pro vytvoření Kontextu organizace bylo nutné identifikovat interní a externí aspekty společnosti. Nedílnou součástí Kontextu organizace je i analýza zainteresovaných stran, u které je provedeno hodnocení vlivu a zájmu, aby mohla společnost rozpoznat své klíčové hráče. Ke stanovení rizik a příležitostí bylo využito SWOT analýzy. Opatření k příležitostem bude aplikováno v rámci stanovování cílů kvality a environmentu. Míra rizika byla vyhodnocena pomocí PNH metody a následně byly vytvořeny opatření k eliminaci těchto rizik. Pro každý cíl byl definován způsob jeho plánování a hodnocení, což společnosti usnadní cestu k dosažení cíle a zároveň povede k růstu připravenosti na nové požadavky normy IFS Food. Dalším krokem bylo vytvoření životního cyklu výrobku, jelikož musí společnost v rámci určování environmentálních aspektů a plánování a řízení provozu brát na vědomí jeho hlediska.

V bakalářské práci jsou vytvořeny také návrhy na implementaci některých nových požadavků zatím nepublikované normy IFS Food 7. Norma měla být vydána již minulý rok, dochází však ke stálému prodlužování termínu vydání, což pro mě bylo největší komplikací při zpracování této práce. Na veřejnost se dostaly alespoň některé nové změny, které má s sebou publikace přinést, jako například zaměření společnosti na potravinové podvody či vyšší důraz na obalový materiál. V závěru práce je provedeno ekonomické zhodnocení navržených řešení.

Integrovaný systém kvality je ve společnosti TRUMF International velmi dobře propracovaný a na vysoké úrovni. Jedná se o potravinářskou společnost, pro kterou je kvalita výrobku, konkurenceschopnost a spokojenost zákazníka tím nejdůležitějším. Pokud chceme dosahovat úspěchu, musíme systém pravidelně přezkoumávat, aktualizovat a být schopni reagovat na aktuální problémy i trendy. Společnosti TRUMF International se daří tento systém neustále vyvíjet a sledovat změny, což vedlo k úspěšné certifikaci na normy ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016 v březnu tohoto roku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje:

ANGELOVIČOVÁ, Mária, 2013. *Riziká pro produkci potravin*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 256 s. ISBN 978-80-552-0997-5.

BRIŠ, Petr, 2010. *Management kvality*. Vyd. 2., uprav. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 208 s. ISBN 978-80-7318-912-9.

ČSN EN ISO 9001:2016, 2016. *Česká technická norma: Systém managementu kvality – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

DOSTÁLOVÁ, Jana a Pavel KADLEC, 2014. *Potravinářské zbožíznalství: technologie potravin*. Ostrava: Key Publishing, 425 s. Monografie. ISBN 978-80-7418-208-2.

HNÁTEK, Jan, 2016. *Komentované vydání ČSN EN ISO 9001:2016 Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Česká společnost pro jakost, 138 s. ISBN 978-80-02-02642-6.

KADLEC, Pavel, Karel MELZUCH a Michal VOLDŘICH, 2010. *Co byste měli vědět o výrobě potravin?: technologie potravin*. Ostrava: Key Publishing, 536 s. Monografie. ISBN 978-80-7418-051-4.

KAPSDORFEROVÁ, Zuzana, 2014. *Manažment kvality*. Vydanie: prvé prepracované. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 151 s. ISBN 978-80-552-1250-0.

KOŽÍŠEK, Jan a Barbora STIEBEROVÁ, 2015. *Management kvality I*. 4. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 227 s. ISBN 978-80-01-05673-8.

NENADÁL, Jaroslav, 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

NENADÁL, Jaroslav, 2016. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.

PAULOVÁ, Iveta, 2014. *Komplexné manažérstvo kvality*. 2. dopl. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 164 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8168-083-0.

PYZDEK, Thomas a Paul A. KELLER, 2013. *The handbook for quality management: a complete guide to operational excellence*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, xii, 484 s. ISBN 978-0-07-179924-9.

ŠUŠKA, Miroslav, 2012. *Norma IFS Food: příručka pro úspěšný audit*. Šumperk: Qualifood, 204 s. ISBN 978-80-905301-0-2.

VEBER, Jaromír, 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 201 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.

Internetové zdroje:

BECKOVÁ, Monika, 2016. Revize normy ISO 14001:2015 - nové požadavky a požadavky, které "zmizely". In: *QMprofi* [online]. Praha: Verlag Dashöfer [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <https://www.qmprofi.cz/33/revize-normy-iso-14001-2015-nove-pozadavky-a-pozadavky-ktere-132-zmizely-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EnaUJItCVHVAlMdpqEsEyVI/?serp=1>

FLUXA, Jaroslav Miarko, 2017. Nová verze standardu IFS Food. *LRQA Business Assurance* [online]. Praha [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <http://www.lrqa.cz/novinky/2017/Nova-verze-standardu-IFS%20-Food.aspx>

ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, 2018. *Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví* [online]. Praha: ÚNMZ [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/test/normy-serie-iso-9001-a-jejich-aplikace>

ISO 14001:2015, 2015. *ISO* [online]. Geneva: International Organization for Standardization [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

POST, Marius, 2018. Statusupdate: IFS 6.1, IFS 7 & ISO 22000:2018. *Lebensmitteltechnik* [online]. Deutschland [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://lebensmitteltechnik-deutschland.com/statusupdate-ifs-6-1-ifs-7-iso-220002018/>

Právní předpisy, 2018. *Státní zemědělská a potravinářská inspekce* [online]. Brno [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/informace-pravni-predpisy.aspx>

Systém kritických bodů (HACCP), 2017. *HACCP – Dočkal Petr* [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <http://www.haccp.estranky.cz/clanky/haccp/system-kriticky-ch-bodu/>

Technické normy [online], 2016. Plzeň: ISO-Normy [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <http://www.iso-normy.cz/index.html>

TREMLOVÁ, Bohuslava a Zdeňka JAVŮRKOVÁ, 2014. *Řízení kvality a bezpečnosti potravin* [online]. Brno: Veterinární a farmaceutická univerzita Brno [cit. 2018-02-11], 104 s. ISBN 978-80-7305-685-8. Dostupné z: <http://www.vfu.cz/inovace-bc-a-navmgr/realizovane-klicove-aktivity/skripta/ls-2013-2014/rizeni-kvality-a-bezpecnost-potravin.pdf>

TRUMF International s.r.o. [online], 2015. Brno [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.trumf.cz/>

VEČERKOVÁ, Hana, 2014. Potravinové skandály posledních let. *OnaDnes* [online]. [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: https://ona.idnes.cz/nejvetsi-potravinove-skandaly-dmn-/zdravi.aspx?c=A140328_112700_zdravi_pet

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|---------|---|
| a.s. | Akciová společnost |
| BOZP/PO | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci/Požární ochrana |
| BP | Bakalářská práce |
| BRC | British Retail Consortium |
| CCP | Critical Control Point |
| CP | Control Point |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| č. | číslo |
| ČR | Česká republika |
| ČSN EN | Česká technická norma |
| EFQM | European Foundation for Quality Management |
| EMS | Environment Management System |
| ES | Evropské společenství |
| FMEA | Failure Mode and Effect Analysis |
| GDPR | General Data Protection Regulation |
| HACCP | Hazard Analysis and Critical Control Points |
| HSMS | Health and Safety Management System |
| IFS | International Featured Standard |
| ISO | International Organization for Standardization |
| KO | Knock-Out |
| KPI | Key Performance Indicators |
| MPS | Microfibrillated cellulose |
| OHSAS | Occupational Health and Safety Assessment Specification |
| OTZ | Obrat, tonáž, zisk |

| | |
|---------|--|
| PDCA | Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej |
| PEST | Political, Economic, Social and Technological Analysis |
| PET | polyetylentereftalát |
| PNH | pravděpodobnost, nahodilost, hodnotitel |
| QMS | Quality Management System |
| QR | Quick Response |
| RASFF | Rapid Alert System for Food and Feed |
| Sb. | Sbírka zákonů |
| s. r.o. | Společnost s ručením omezeným |
| SVVP | Sklad hotových výrobků |
| SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats |
| TQM | Total Quality Management |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| <i>Obrázek 1</i> Pyramida kvality potravin (vlastní zpracování) | 15 |
| <i>Obrázek 2</i> Struktura normy ČSN EN ISO 9001:2016 (vlastní zpracování) | 27 |
| <i>Obrázek 3</i> Struktura normy ČSN EN ISO 14001:2016 (vlastní zpracování) | 30 |
| <i>Obrázek 4</i> Struktura normy IFS Food 6 (vlastní zpracování) | 33 |
| <i>Obrázek 5</i> Logo společnosti (TRUMF International s.r.o., © 2016) | 38 |
| <i>Obrázek 6</i> Sídlo společnosti TRUMF International (TRUMF International s.r.o., © 2016)..... | 39 |
| <i>Obrázek 7</i> Matice vlivu a zájmu (vlastní zpracování) | 53 |
| <i>Obrázek 8</i> SWOT analýza (vlastní zpracování) | 54 |
| <i>Obrázek 9</i> Životní cyklus – výzkum a vývoj (vlastní zpracování) | 59 |
| <i>Obrázek 10</i> Životní cyklus – výroba produktu (vlastní zpracování) | 60 |
| <i>Obrázek 11</i> Současná podoba obalového materiálu (TRUMF International s.r.o., © 2016)..... | 64 |
| <i>Obrázek 12</i> Zhodnocení navržených řešení (vlastní zpracování) | 65 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|-----------|
| <i>Tabulka 1 Popis koncepcí systému managementu kvality (Nenadál, 2016, s. 15)</i> | <i>23</i> |
| <i>Tabulka 2 Návrh hodnocení IFS Food 7 (Post, © 2018).....</i> | <i>36</i> |
| <i>Tabulka 3 Metodika hodnocení míry splnění požadavků (vlastní zpracování)</i> | <i>41</i> |
| <i>Tabulka 4 Přejímový audit ISO 9001 a ISO 14001 (vlastní zpracování)</i> | <i>42</i> |
| <i>Tabulka 5 Stupnice důležitosti jednotlivých zjištění (vlastní zpracování)</i> | <i>48</i> |
| <i>Tabulka 6 Akční plán k přejímovému auditu (vlastní zpracování)</i> | <i>49</i> |
| <i>Tabulka 7 Interní a externí aspekty (vlastní zpracování)</i> | <i>50</i> |
| <i>Tabulka 8 Analýza zainteresovaných stran (vlastní zpracování)</i> | <i>52</i> |
| <i>Tabulka 9 Stupnice pravděpodobnosti vzniku rizika (vlastní zpracování)</i> | <i>55</i> |
| <i>Tabulka 10 Stupnice pravděpodobnosti následků (vlastní zpracování)</i> | <i>55</i> |
| <i>Tabulka 11 Stupnice na názory hodnotitelů (vlastní zpracování)</i> | <i>56</i> |
| <i>Tabulka 12 Stupnice hodnocení míry rizika (vlastní zpracování)</i> | <i>56</i> |
| <i>Tabulka 13 Vyhodnocení rizik (vlastní zpracování)</i> | <i>57</i> |
| <i>Tabulka 14 Metodika pro definování cílů po implementaci způsobu hodnocení (vlastní zpracování).....</i> | <i>58</i> |
| <i>Tabulka 15 Vyhodnocení akčního plánu (vlastní zpracování).....</i> | <i>61</i> |
| <i>Tabulka 16 Náklady na certifikaci ISO 22000 (vlastní zpracování)</i> | <i>62</i> |
| <i>Tabulka 17 Náklady na správu normy ISO 22000 (vlastní zpracování).....</i> | <i>62</i> |
| <i>Tabulka 18 Časový plán revize normy IFS Food 7 (vlastní zpracování)</i> | <i>63</i> |

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Komparace norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 9001:2009
- P II Komparace norem ČSN EN ISO 14001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2005
- P III Struktura normy IFS Food 6

PŘÍLOHA P I: KOMPARACE NOREM ČSN EN ISO 9001:2016 A ČSN EN ISO 9001:2009

| Terminologie | |
|--------------------------|---------------------------------------|
| ČSN ISO EN 9001:2009 | ČSN ISO EN 9001:2016 |
| Produkty | Produkty a služby |
| Dodavatel | Externí poskytovatel |
| Dokumentace a záznamy | Dokumentovaná informace |
| Pracovní prostředí | Prostředí pro fungování procesů |
| Nakupovaný produkt | Externě zajišťované produkty a služby |
| Vyloučení | Termín již není používán |
| Představitelé vedení | Termín již není používán |
| Dokumentovaný proces | Termín již není používán |
| Příručka kvality | Termín již není používán |
| Preventivní opatření | Termín již není používán |
| Termín již není používán | Vedení |
| Termín již není používán | Riziko |

| Obsah norem | |
|----------------------------------|-------------------------|
| ČSN EN ISO 9001:2009 | ČSN EN ISO 9001:2016 |
| 0. Úvod | 0. Úvod |
| 1. Předmět | 1. Předmět normy |
| 2. Citované normativní dokumenty | 2. Citované dokumenty |
| 3. Termíny a definice | 3. Termíny a definice |
| 4. Systém managementu kvality | 4. Kontext organizace |
| 5. Odpovědnost managementu | 5. Vedení (leadership) |
| 6. Management zdrojů | 6. Plánování |
| 7. Realizace produktu | 7. Podpora |
| 8. Měření, analýza a zlepšování | 8. Provoz |
| | 9. Hodnocení výkonnosti |
| | 10. Zlepšování |

PŘÍLOHA P II: KOMPARACE NOREM ČSN EN ISO 14001:2016 A ČSN EN ISO 14001:2005

| Obsah norem | |
|---|------------------------------|
| ČSN EN ISO 14001:2005 | ČSN EN ISO 14001:2016 |
| 0. Úvod | 0. Úvod |
| 1. Předmět | 1. Předmět normy |
| 2. Normativní odkazy | 2. Citované dokumenty |
| 3. Termíny a definice | 3. Termíny a definice |
| 4. Požadavky na systém environmentálního managementu | 4. Kontext organizace |
| | 5. Vedení (leadership) |
| | 6. Plánování |
| | 7. Podpora |
| | 8. Provoz |
| | 9. Hodnocení výkonnosti |
| | 10. Zlepšování |

PŘÍLOHA P III: STRUKTURA NORMY IFS FOOD 6

| Norma IFS Food 6 | |
|--|---|
| 1. Odpovědnost vrcholového vedení | |
| 1.1 | Politika |
| 1.2 | Struktura společnosti |
| 1.3 | Zaměření na zákazníka |
| 1.4 | Přezkoumání vedením |
| 2. Systém řízení kvality a bezpečnosti potravin | |
| 2.1 | Řízení kvality |
| 2.2 | Řízení bezpečnosti potravin – HACCP |
| 3. Řízení zdrojů | |
| 3.1 | Řízení lidských zdrojů |
| 3.2 | Lidské zdroje |
| 3.3 | Školení a instruktáž |
| 3.4 | Sanitární zařízení, vybavení pro hygienu pracovníků a zařízení pro pracovníky |
| 4. Plánování a proces výroby | |
| 4.1 | Smlouva |
| 4.2 | Specifikace a složení |
| 4.3 | Vývoj výrobku, modifikace výrobku, modifikace výrobních procesů |
| 4.4 | Nakupování |
| 4.5 | Balení výrobku |
| 4.6 | Umístění závodu |
| 4.7 | Vnější prostředí závodu |
| 4.8 | Uspořádání závodu a toky procesů |
| 4.9 | Stavební požadavky na výrobní a skladovací prostory |
| 4.10 | Čistění a desinfekce |
| 4.11 | Likvidace odpadu |
| 4.12 | Riziko cizích předmětů, kovu, úlomků skla a dřeva |
| 4.13 | Monitorování, kontrola škůdců |
| 4.14 | Příjem zboží a skladování |
| 4.15 | Doprava |
| 4.16 | Údržba a opravy |
| 4.17 | Zařízení |
| 4.18 | Sledovatelnost |
| 4.19 | Geneticky modifikované organismy |
| 4.20 | Alergeny a specifické výrobní podmínky |
| 5. Měření, analýzy a zlepšování | |
| 5.1 | Interní audity |
| 5.2 | Inspekce v provozu |
| 5.3 | Ověřování a řízení procesu |
| 5.4 | Kalibrace, seřizování a kontrola měřících a monitorovacích zařízení |
| 5.5 | Kontrola množství |
| 5.6 | Analýza produktu |

5.7 Karanténa a uvolnění produktu

5.8 Vyřizování reklamací dozorových orgánů a zákazníků

5.9 Řízení incidentů, stahování výrobku z trhu a zadržení výrobku

5.10 Řízení neshod a neshodných výrobků

5.11 Nápravná opatření

6. Obrana potravin a externí inspekce

6.1 Hodnocení obrany

6.2 Bezpečnost provozu

6.3 Bezpečnost pracovníků a návštěvníků

6.4 Externí inspekce