

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Zavádění systému managementu kvality

Bc. Dana Marxová

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Dana Marxová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Zavádění systému managementu kvality

Název anglicky

Implementation of quality management system

Cíle práce

Cílem práce je návrh doporučení postupu zavedení systému managementu jakosti podle norem řady ČSN EN ISO 9000, ve firmě Králíček s.r.o. Dílčím cílem je zhodnocení podmínek pro zavedení uvedeného systému.

Metodika

V práci bude využita metoda analýzy a syntézy. K analýze budou využity primární a sekundární data. Primární data budou získána technikou dotazování, časové studie, rozhovory a pozorováním. Výsledky budou vyhodnoceny na základě matematicko-statistických metod.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh řešení. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

Cíl práce a metodika: Září 2016

Literární přehled: Listopad 2016

Vlastní řešení: Leden 2017

Návrh řešení: Březen 2017

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Systém managementu kvality, ISO 9001, řízení kvality , QMS

Doporučené zdroje informací

ČSN EN ISO 9000: Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník, Praha: ÚNMZ, 2016

ČSN EN ISO 9001: Systémy managementu kvality – Požadavky, Praha: ÚNMZ, 2016

HNÁTEK, J., JEDLIČKA, M. aj. Komentované vydání normy ČSN EN ISO 19011:2012. Praha: Česká společnost pro jakost, 2012. ISBN 978-80-02-02392-0

NENADÁL, J., Systém řízení s využitím jednoduchých nástrojů pro malé organizace. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. ISBN 80-02-01767-6

PHILLIPS, A. W. Interní audit ISO 9001:2008 Snadno a efektivně: nástroje , metody a podrobný návod pro úspěšné interní audit. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009. ISBN 978-80-2-02167-4

RYŠÁNEK, P. a kol. Kvalita v podmínkách evropské unie, nakladatelství MONTANEX: Praha 1998, ISBN 80-7225-010-8

ŠULEŘ, O. Manažerské techniky II. Olomouc: Rubico, 1997. ISBN 80-85839-19-9

ŠULEŘ, O. Manažerské techniky, Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7

VEBER, J. Management: Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7

ZAJÍC, J. a VESELÝ, J. Jak vytvořit systém managementu kvality. Národní informační středisko pro podporu kvality, Praha: 2005., ISBN 80-7283-178-x

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 01. 12. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Zavádění systému managementu kvality“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze, dne 30.11.2017

Poděkování

Děkuji vedoucímu své diplomové práce doc.Ing.J.Štůskovi, CSc. za odborné vedení, ucelenost mé práce a za přátelský a komunikativní přístup. Děkuji též majiteli firmy Králíček s.r.o., za svolení a vstřícnost uvést postup zavádění novelizovaných požadavků systému managementu kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2016 ve své diplomové práci.

Zavádění systému managementu kvality

Abstrakt

Diplomová práce je návrhem doporučení postupu zavedení systému managementu kvality podle norem ČSN EN ISO 9000 v konkrétní firmě. Práce je zaměřena na návrh doporučení novelizovaných požadavků systému managementu kvality podle norem řady ČSN EN ISO 9001:2016 ve firmě Králíček s.r.o.

V práci jsou shrnuty rozdíly v požadavcích normy ČSN EN ISO 9000:2009 a novelizované verze ČSN EN ISO 9001:2016 a vysvětleny základní principy a užívané pojmy v systémech managementu kvality. Je proveden popis stavu společnosti Králíček s.r.o. před zavedením systému managementu kvality podle nové normy.

V samotném návrhu realizace byl nastaven postup k uskutečnění implementace nových požadavků normy a provedení změn v dokumentaci. V postupných krocích byla provedena samotná implementace požadavků nové normy externí firmou MARX systems s.r.o, kde jsem zaměstnána jako poradce a auditor QMS.

Pro práci byla využita metoda analýzy a syntézy. K analýze byla využita primární a sekundární data. Primární data o podniku a stavu systému managementu kvality byla získávána technikou dotazování, rozhovory a pozorováním. Sekundární data byla získána z realizačních procesů. Dílčím cílem je pak zhodnocení podmínek pro zavedení uvedeného systému managementu kvality.

Klíčová slova

Systém managementu kvality, ISO 9001, řízení kvality,

Implementation of quality management systems

Abstract

This Diploma Thesis is a proposal for the recommendation of the procedure of introduction of a quality management system according to the ČSN EN ISO 9000 standard in a particular company. The Thesis focuses on the draft recommendation of updated requirements of quality management system based on the ČSN EN ISO 9001:2016 standards in the Králíček s.r.o. company.

The Thesis summarises the differences in the requirements of the ČSN EN ISO 9000: 2009 standard and the updated version of the ČSN EN ISO 9001: 2016 standard and explains the basic principles and terms used in the quality management systems. A description of the state of the Králíček s.r.o. company before the introduction of the quality management system under the new standard is executed.

In the implementation proposal itself, a procedure was set up to implement the new requirements of the standard and to make changes to the documentation.

The method of analysis and synthesis was used for the work. Primary and secondary data were used for the analysis. The primary data about the business and quality management system was obtained through questioning, interviews, and observation. The secondary data was acquired from the implementation process. The objective is to evaluate the conditions for the implementation of the quality management system mentioned earlier.

Key Terms

Quality Management System, ISO 9001, Quality Management

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika.....	10
3. Literární přehled.....	11
3.1 Management.....	11
3.1.1 Management kvality.....	11
3.1.2. Systém managementu kvality.....	12
3.1.3 Management zdrojů v systémech managementu jakosti.....	15
3.2 Kvalita.....	17
3.2.1 Modely kvality.....	18
3.2.2 Vzniklé koncepce managementu jakosti.....	19
3.3. ISO normy.....	22
3.3.1 Normy ISO 9000.....	22
3.3.2 Normy ISO 9001.....	23
3.4 Norma ČSN EN ISO 9001:2016.....	26
3.4.1 Shrnutí nových požadavků v revidované normě ISO 9001:2015.....	26
3.4.2 Tabulka rozdílů ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015.....	29
4. Vlastní řešení.....	37
4.1 Představení výrobní společnosti.....	37
4.1.1 Výrobní sortiment společnosti.....	37
4.1.2 Technologie výroby a stroje.....	38
4.1.3 Popis firemních prostor.....	38
4.2. Stav podniku před zavedením systému podle normy ČSN EN ISO 9001:2016.....	39
4.2.1 Zkušenosti firmy v oblasti kvality.....	39
4.2.3 Procesy ve firmě.....	43
4.3 Průběh realizace zakázky.....	49
5. Návrh řešení.....	54
5.1.Časová studie.....	54
5.1.1 Interní audit.....	54
5.1.2 SWOT analýza.....	55
5.1.3 Kontext organizace.....	59
5.1.4 Analýza zainteresovaných stran.....	60
5.1.5 Analýza rizik.....	65
6. Závěr.....	66

7. Seznam použité literatury	67
------------------------------------	----

Seznam příloh

Příloha A: Program auditů,	67
Příloha B: Plán interního auditu QMS č.16/01	68
Příloha C: Registr podnikatelských rizik,	72

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Základní principy moderního managementu jakosti	9
Obrázek č. 2: Základní fáze managementu zdrojů v systémech managementu jakosti.....	12
Obrázek č. 3: Znaky kvality	14
Obrázek č. 4: Vývoj systémů zabezpečování jakosti ve dvacátém století.....	16
Obrázek č. 5: Kritéria Modelu Excelence EFQM.....	17
Obrázek č. 6: Procesní model systému managementu jakosti v koncepci ISO.....	21
Obrázek č. 7: Schematické znázornění prvků jednoho procesu.....	25
Obrázek č. 8: Organizační schéma.....	38
Obrázek č. 9: Mapa procesů.....	41

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Tabulka rozdílů ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015.....	26
Tabulka č. 2: Přehled odpovědných osob za procesy.....	42
Tabulka č. 3: Metriky procesů.....	44
Tabulka č. 4: Situační SWOT analýza firmy Králíček s.r.o.....	52
Tabulka č. 5: Povinně dokumentované informace uvedené v nové normě, které navazují na původně dokumentované postupy a musí se <u>udržovat</u>	54
Tabulka č. 6: Povinně dokumentované informace, které navazují na původní záznamy, a které se musí <u>uchovávat</u>	54
Tabulka č. 7: Hodnocení zainteresovaných stran.....	59
Tabulka č. 9: Analýza zainteresovaných stran.....	62

1. Úvod

V životě organizací je řízení kvality neustále přítomné a je spjata s kvalitou jejich činnosti. Jednotlivé problémy spjaté s kvalitou se mohou lišit. Záleží na prostředí, ve kterém každá organizace vykonává své činnosti, na závislosti na odvětví a na vlastní strategii.

Úspěch v náročných tuzemských evropských a světových podmínkách znamená pro manažery podniků, (organizací a firem) znát a neustále plnit požadavky na kvalitu zákazníka (odběratelé, zaměstnavatelé, zaměstnanci, veřejnost atd.), požadavků zákonných a svých vlastních.

Úspěšné vedení a fungování výchovně firmy vyžaduje, aby byla řízena systematickým a jasným způsobem. Úzce souvisí s firemní image, prezentací a jejím efektivním fungování.

Jsme v období, kdy zavedení systémů řízení je samozřejmé a není již tak výjimečné. Co je důležité, je udržování systému a jeho neustálá aktivita tak, aby byl ku prospěchu organizaci a nestal se přítěží. (Kozáčková, 2011, www.nuov.cz)

K výběru tématu Zavádění systému managementu kvality mě vedla moje dlouholetá zkušenost z poradenské firmy, kde jsem zaměstnána. Naše firma v současnosti poskytuje komplexní služby v oblasti systémů managementu kvality, environmentu (životního prostředí), bezpečnosti informací a BOZP. Provádíme zavádění systémů managementu, nabízíme správu a rozvoj systémů, nebo poskytujeme jednorázovou podporu při jejich zavádění a to formou auditů, poradenství, nebo školení.

2. Cíl práce a metodika

Cílem práce je:

- návrh doporučení postupu zavedení managementu jakosti podle norem řady ČSN EN ISO 9000 a to konkrétně podle normy ČSN EN ISO 9001:20215 v tiskařské středně velké firmě Králíček s.ro.
- dílčím cílem je zhodnocení podmínek pro zavedení uvedeného systému podle novelizované normy ISO.

Zvolena byla metodika:

- Pro práci byla využita metoda analýzy a syntézy. K analýze byla využita primární a sekundární data. Primární data o podniku a stavu systému managementu kvality byla

získávána technikou dotazování, rozhovory a pozorováním. Sekundární data byla získána z realizačních procesů. Dílčím cílem je pak zhodnocení podmínek pro zavedení uvedeného systému managementu kvality.

3. Literární přehled

3.1 Management

Management je možné co nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.

3.1.1 Management kvality

Řízení představuje v současné době značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný organizační celek. Nutnost řízení je pociťována nejen v podnicích, ale samozřejmě také v armádě, na univerzitách, církvi, v kulturních institucích, sportovních organizacích a i jinde. (Veber, 2007, s. 23)

Činnosti managementu kvality lze rozdělit do čtyř hlavních skupin:

1. Plánování jakosti

Soubor procesů, kterými se stanovuje, čeho chce podnik v budoucnosti v oblasti kvality dosáhnout, jakými metodami a zdroji.

2. Řízení jakosti

Část managementu kvality operativního charakteru zaměřující se na plnění požadavků na kvalitu. Jedná se o samotné řízení výroby, řízení měřicích zařízení, nakupování atd.

3. Prokazování jakosti

Oblast managementu kvality poskytující důvěru, že požadavky na kvalitu budou splněny. Taktéž operativního charakteru, zahrnuje všechny aktivity při posuzování a ověřování shody, včetně provádění auditů.

4. Zlepšování jakosti

Činnosti, které vedou při současném uspokojování požadavků k dosažení nové, vyšší úrovně kvality produktů, procesů, služeb. (Nenadál a kol., 2008, s.14)

Tyto čtyři skupiny činností a požadavků nemohou ve společnostech fungovat bez vzájemné koordinace a souladu v rámci systémů managementu kvality

3.1.2. Systém managementu kvality

Systém managementu kvality je možné popsat jako princip, jakým společnost provádí své podnikatelské činnosti v rámci kvality. Základem je organizační struktura spojená s procesy, plánováním, dokumentací a zdroji. Cílem je dosáhnout zlepšení služeb pomocí stanovených cílů kvality. Pomocí tohoto systému je umožněno snadnější zjištění strategických a provozních možností. (Zajíc, Veselý, 2005, s. 9)

3.1.2.1 Principy systémy managementu jakosti

Pod pojmem „princip“ je možné chápat základní pravidlo, nebo strategickou myšlenku, na které je vytvářen a rozvíjen jakýkoliv systém managementu jakosti.

Vzhledem k tomu, aby byl jakýkoliv systém managementu jakosti pro organizaci přínosem, musí být na pevných základech - principech. Pod tímto pojmem je možné chápat základní pravidlo, výchozí myšlenku a strategickou zásadu, na které je vytvářen a rozvíjen jakýkoliv systém managementu jakosti. (Nenadál a kol., 2008, s.25)

Je obecně respektováno minimálně jedenáct principů pro efektivní systémy managementu jakosti organizací. (Veber, 2000)

Obr. č.1: Základní principy moderního managementu jakosti

1. Zaměření na zákazníka
2. Vůdcovství
3. Zapojení zaměstnanců
4. Učení se
5. Flexibilita
6. Procesní přístup
7. Systémový přístup k managementu
8. Neustálé zlepšování
9. Management na základě faktů
10. Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli
11. Společenská odpovědnost

Zdroj: Nenadál J. a kol, 2008, s.25

V různých modelech systémů řízení jsou určité odlišnosti v pojetí a struktuře těchto zásad.

Jiné jsou v porovnávacích analýzách modelu Národní ceny za jakost Malcolma Baldrige s EFQM Modelem Excelence, resp. se zásadami definovanými např. normou ISO 9000. (Nenadál J. a kol, 2008, s.27)

V normě ČSN EN ISO 9000:2000 je definováno osm zásad efektivních systémů managementu kvality. Tyto zásady jsou rovněž základem koncepce, která je postavena na bázi EFQM Modelu Excelence. Všechny osm zásad je základem pro funkční systém kvality. V současné době v nové normě ČSN EN ISO 9000:2016 je uvedeno sedm zásad systému managementu kvality.

Zásady managementu kvality podle normy ČSN EN ISO 9000:2016

Zaměření na zákazníka

Primárním zaměřením managementu kvality je plnit požadavky zákazníka a usilovat o překročení jeho očekávání ISO norma

Zákazníkem je organizace nebo osoba, která přijímá produkt. Produktem přitom může být hmotný výrobek, poskytnutá služba, nebo zpracovaná informace. Ti, kteří jsou rozhodující pro existenci organizace jsou externí zákazníci. Organizace by proto měly dělat vše pro trvalé uspokojování požadavků této skupiny zákazníků.

Organizace by měly proto např.: definovat, kdo je pro ně zákazníkem, systematicky zjišťovat požadavky zákazníků, definovat cíle v souladu s požadavky externích zákazníků, efektivně a rychle plnit požadavky zákazníků, měřit spokojenost zákazníků, rozvíjet vztahy se zákazníky apod.

Vedení (leadership)

Lídrři na všech úrovních prosazují jednotnost účelu a zaměření a vytvářejí podmínky, při nichž se lidé angažují při dosahování cílů kvality organizace.

To umožňuje organizaci sladit strategie, politiky, procesy a zdroje pro dosažení jejích cílů, nastolit kulturu důvěry a integrity. Poskytovat potřebné zdroje, výcvik a pravomoci, aby mohli lidé jednat s odpovědností.

Angažovanost lidí

Kompetentní, zmocnění a angažovaní lidé na všech úrovních v celé organizaci jsou zásadní pro zvýšení schopnosti organizace vytvářet a poskytovat hodnotu.

Pro efektivní a účinné řízení organizace je důležité vážit si všech lidí na všech úrovních a zapojit je. Posílení, uznání a zlepšení kompetencí usnadňuje angažovanost lidí při dosahování cílů kvality organizace.

Procesní přístup

Konzistentních a předvídatelných výsledků se mnohem efektivněji a účinněji dosáhne v případě, že jsou činnosti pochopeny a řízeny jako vzájemně provázané procesy, které fungují jako koherentní systém.

Mezi možná opatření patří např. stanovit cíle v rámci systému a procesů. Zajistit dostupnost nezbytných informací pro fungování a zlepšování procesů, monitorování, analyzování a hodnocení výkonnosti celého systému, řídit rizika, která mohou ovlivnit celkové výsledky systému managementu kvality.

Zlepšování

Úspěšné organizace se trvale soustřeďují na zlepšování.

Zlepšováním jsou chápány ty aktivity, které vedou k nové úrovni výkonnosti procesů, zaměstnanců, produktů.

Pro organizaci je zlepšování nezbytné vzhledem k tomu, aby si udržela aktuální úroveň výkonnosti, vytvářela si nové příležitosti a reagovala na změny v interních i externích podmínkách.

Rozhodování na základě důkazů

Rozhodnutí založená na analýze a hodnocení dat a informací budou s vyšší pravděpodobností přinášet požadované výsledky

Rozhodování může být složitým procesem a vždy zahrnuje určitou nejistotu. Je zapotřebí, aby organizace analyzovala a hodnotila data a informace s využitím vhodných metod. S tím je spojené i zajištění kompetentnosti lidí pro analyzování a hodnocení dat. Zajištění přesnosti, spolehlivosti a bezpečnosti dat i informací.

Management vztahů

Pro udržitelný úspěch řídí organizované vztahy s relevantními zainteresovanými stranami, např. s poskytovateli.

Rozhodující zainteresované strany ovlivňují výkonnost organizace. K tomuto je zapotřebí, aby si organizace určila dotyčné strany, stanovila priority vztahů. (Nenadál J. a kol, 2008, s.27)

3.1.3 Management zdrojů v systémech managementu jakosti

V případě, že systém managementu jakosti chápeme jako nedílnou součást řízení organizace, je jasné, že i tuto část systému je nutné podřídit plánování, uvolňování a regulaci zdrojů. A je jedno, jestli se jedná o zdroje finanční, lidské, materiální nebo informační. Tuto úlohu by měli garantovat vrcholoví manažeři, protože obvykle mají příslušné pravomoci k tomu, aby rozhodli, kam a kolik zdrojů bude uvolněno a nasměrováno.

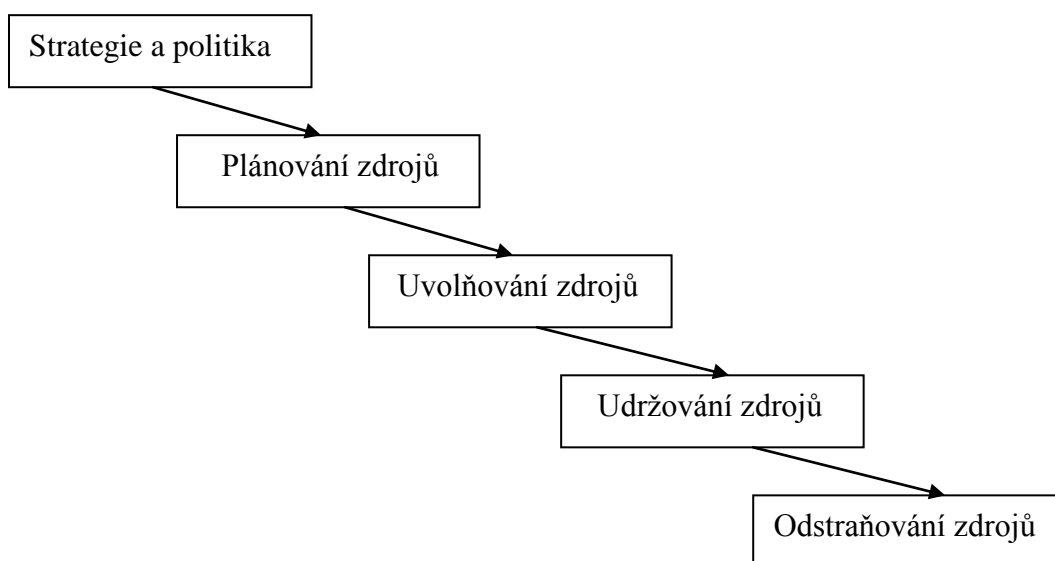
Často ale platí, že tento proces je v organizacích poddimenzován. A to například i v organizaci, kde vedení rozhodlo o přípravě k certifikaci systému managementu jakosti vůči požadavkům normy ISO 9001, ale nenaplánovalo žádné prostředky na speciální výcvik lidí, ani nutnou kalibraci měřidel. (Nenadál J. a kol, 2008, s.72)

3.1.3.1 Fáze zdrojů

Veškeré aktivity managementu zdrojů musí vycházet z celkové politiky a strategie organizace. Zdroje je potřeba plánovat uvolňovat, udržovat a i odstraňovat.

V systémech managementu jakosti se očekává, že po seznámení se strategickými záměry vrcholového vedení, budou vedoucí jednotlivých složek schopni kompetentně odhadnout budoucí zdroje. Budou schopni sdělovat své konkrétní požadavky osobám, které mají v organizaci na starosti strategické plánování investic lidských zdrojů a zdrojů vůbec. (Hutyra,2007)

Obr.2 Základní fáze managementu zdrojů v systémech managementu jakosti



Zdroj: Nenadál J. a kol, 2008, s.72

Přímá úloha vedení je v plánování, případně v uvolňování potřebných zdrojů a v systematickém přezkoumávání toho, jak jednotlivé organizační složky s přidělenými zdroji nakládají. Pro plánování zdrojů v systémech jakosti není nutné sestavovat nové plány, zcela postačuje, když jsou nároky jednotlivých úseků přenášeny do plánů, se kterými organizace již pracuje.

Mohou vznikat požadavky na nové zdroje, nebo úpravu stávajících. Důvody mohou být různé např.:

- Neplánované ztráty a výpadky kapacit - jako jsou úmrtí zaměstnanců, náhle vzniklé nedostatky vstupních materiálů, havárie na strojních zařízeních.
- Zvýšení, nebo snížení poptávky po výrobcích, nebo službách dotyčné organizace.
- Změny v nastavených cílech organizace např. z důvodů inovací výrobních procesů, reakce na vykrytí mezery na trhu.
- Změny legislativních požadavků týkající se např. odpovědnosti za produkty, změny v přístupech posuzování shody, ochraně spotřebitelů. (Nenadál a kol., 2008)

Poskytování zdrojů přispívá k trvalé schopnosti organizace plnit požadavky zákazníků a zainteresovaných stran. Důležité je nejen plánování zdrojů, ale i jejich realizace. Do materiálních zdrojů patří činnosti, jako je např. nákup, ověřování shody, uvádění do provozu. U zdrojů lidských je to otázka týkající se nábory nových zaměstnanců, nebo rekvalifikace stávajících.

V pravomoci jednotlivých organizačních jednotek, které zdroje využívají je také jejich udržování. Jedná se např. o udržování odborné způsobilosti zaměstnanců, skladování a inventarizaci materiálů, posuzování shody materiálů ve skladech, údržbu strojů a jejich oprava, kalibrace měřidel, údržba softwaru. S tímto je samozřejmě spojeno vedení dokumentace v podobě záznamů.

Jedním z posledních kroků činností, které jsou spojeny s managementem zdrojů v systému managementu jakosti je i odstraňování zdrojů např. vyřazení nepoužívaných zařízení, měřících systémů, sešrotování nepotřebných zásob, propouštění těch zaměstnanců, jejichž schopnosti už nejsou pro organizaci potřebné a nelze je ani rekvalifikovat. (Nenadál a kol, 2008 s.73)

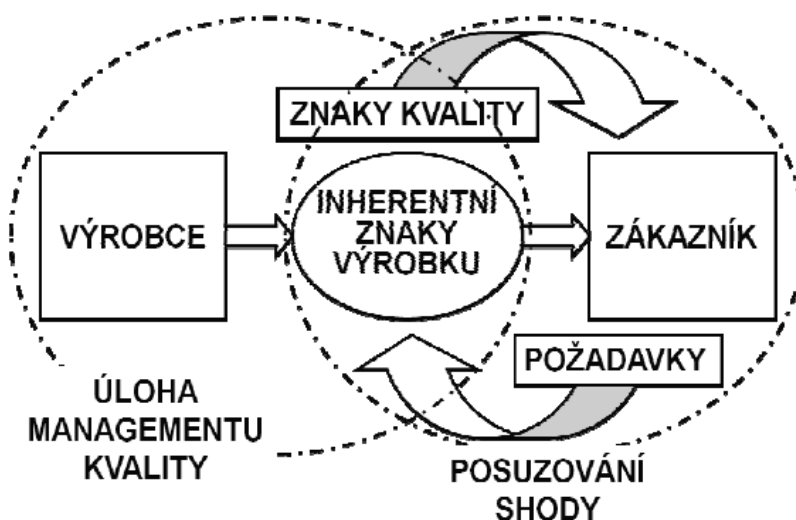
Vedení organizace musí zajišťovat to, aby si zaměstnanci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a i to ho, jak oni sami přispívají k dosažení cílů. Vedení by mělo informovat svoje zaměstnance a to například formou školení jestli pracovníci znají svoji úlohu v rámci pracovního procesu ve kterém jsou zapojeni.

3.2 Kvalita

Kvalitou se rozumí stupeň splnění požadavku, kterými jsou potřeby, nebo očekávání. Ty to jsou předem stanovené, nebo jsou závazné.

Slovo kvalita má spoustu definic a definice kvality je poměrně komplikovaná. Kvalita je stupeň plnění požadavku. „Oficiální definice kvality dle International Organization for Standardization – normy ISO 9000 zní: „Kvalita (jakost) je souhrn vlastností a charakteristik výrobku nebo služby, podmiňujících jeho schopnost uspokojovat stanovené, nebo předpokládané potřeby.“ (Tuček, Bobák, 2006, s. 157)

Obr.č.3: Znak kvality



Zdroj:URL:<www.umz.fme.vutbr.cz/>

Kvalita znamená nejen schopnost dosáhnout úspěchu u zákazníků a vytvořenou hodnotu přeměnit v tržbu, ale i minimalizovat náklady na shodu a zejména na neshodu. Kvalita je i rozhodujícím kritériem pro rozhodování zákazníků při výběru služby, nebo výrobku.

Důsledkem tohoto je růst rentability, stabilnější pozice na trhu, minimalizace vnitřních i vnějších ztrát a dobrá pověst firmy.

Kvalita, nebo jakost

Tyto dva pojmy jsou si významově velmi blízko a z hlediska řízení organizací de-facto synonyma. V praxi se pojem jakost nejvíce používá v oblasti výroby, v souvislosti s výrobky (jakost výrobku), pojem kvalita se používá ve všech ostatních oblastech řízení, včetně služeb. Do vydání normy ISO 9001:2009 byl v technických normách ve vztahu k systémům řízení užíván v překladech pojem „jakost“, který má blíže k výrobě, v následujících verzích technických norem řady ISO 9000 je již upřednostňován pojem „kvalita“.

3.2.1 Modely kvality

Model řemeslné výroby - Vývoj kvality začínal již od řemeslné výroby. V prvotním modelu řemeslné výroby přicházel dělník často do styku se zákazníkem a snažil se splnit jeho požadavky. Výhodou byla zpětná vazba od zákazníka a nevýhodou nízká produktivita práce (Tuček, Bobák, 2006, s. 158)

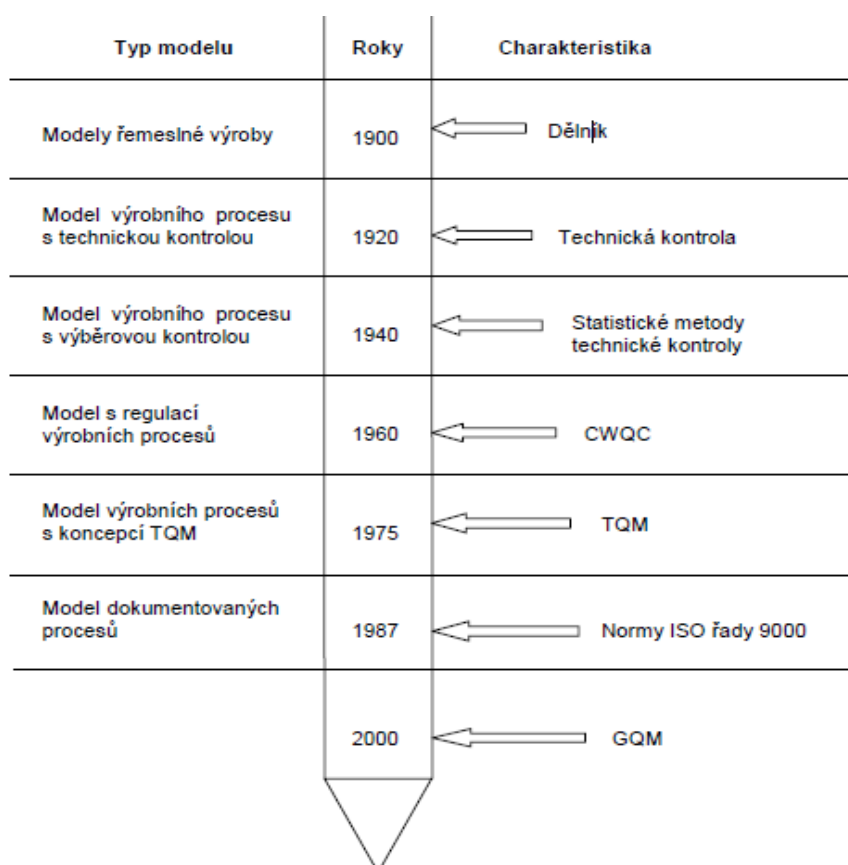
Model výrobního procesu s výběrovou kontrolou – model, který se výrazněji prosadil až po druhé světové válce zejména v Japonsku. Kontrola se týkala jen některých výrobků na základě statistického výběru

Model s regulací výrobních procesů – jednalo se o statistické rozšíření procesu na další činnosti podniku a další útvary jako byl výzkum, servis, vývoj apod. Vznikla potřeba soustavného řízení jakosti a odpovědnost byla přesunuta na vrcholové vedení. Vznikl základ moderních systémů jakosti – CWQC (Company Wide Quality Control)

Model výrobních procesů s koncepcí TQM - Totální řízení kvality (TQM) je filozofií směřující k zvyšování produktivity za zvyšování jakosti a snižování ztrát z nejakostní výroby a zvyšování spokojenosti zákazníků.“ (Tuček, Bobák, 2006, s. 168)

Model dokumentovaných procesů – jedná se o normy jakosti ISO řady 9000. Podniky se podle těchto norem mohou řídit při formování svých systémů managementu jakosti. Další vývoj směřoval k Global Quality Managementu (GQM), který spojuje systém managementu jakosti s bezpečností a s péčí o životní prostředí.

Obr.č. 4 Vývoj systémů zabezpečování jakosti ve dvacátém století



Zdroj: Nenadál a kol,2008, s.72

3.2.2 Vzniklé koncepce managementu jakosti

Na bázi odvětvových norem:

Tato koncepce je historicky nejstarší. Mnohé korporace si již v sedmdesátých letech minulého století uvědomovaly vnitřní potřebu vytváření systémových přístupů k managementu jakosti. Vznikly tak např. standardy GMP – Good manufacturing Practice k zabezpečování jakosti ve farmaceutických výrobcích. Nebo Technická specifikace ISO/TS16949:2002, která obsahuje kritéria pro zavádění certifikaci systému managementu jakosti v automobilovém průmyslu.

V současné době tyto odvětvové charakteristiky respektují platnou strukturu požadavků normu ISO 9001, vymezují speciální požadavky typické pro dané odvětví a nejsou generické tzn. nemají univerzální platnost.

Některé odvětvové standardy již v sobě zahrnují i požadavky na bezpečnost svých zaměstnanců a na ochranu životního prostředí. Tím jsou zahrnuty i jiné zainteresované strany, než pouze externí zákazníci.(Nenadál a kol.,2008, s.42)

3.2.2.2. Na základě TQM

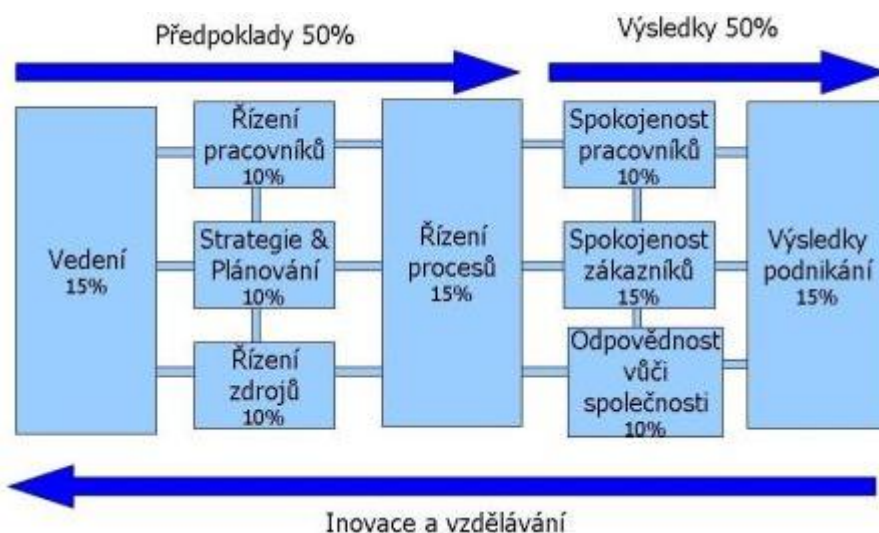
Charakteristickým rysem nejen přístupu TQM, ale všech systémů jakosti, je orientace na trvalé a neustálé zlepšování a to týká nejen výroby, ale všech procesů ve firmě. Firma se vzhledem ke konkurenci musí přizpůsobovat změnám vnitřního i vnějšího prostředí, je nucena reagovat a neustále se zlepšovat. Z praxe vyplývá, že zlepšování je zpravidla vyvoláno krizí, kdy si firma uvědomí určité své nedostatky, které musí odstranit. Zlepšovací aktivity se stávají součástí jakékoli podnikové činnosti. (Veber, 2010)

Koncepce TQM přináší zásadní změnu přístupu – z dřívější „orientace na výrobek“ se zaměřuje především na „orientaci na zákazníka“. (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006)

Koncepce TQM (Total Quality Management – komplexní řízení kvality) byla formulována během druhé poloviny dvacátého století zejména v Japonsku, následně v USA a v Evropě. Na podporu TQM byly vyvinuty různé modely.

Nejnámější model je model Demingovy ceny za jakost v Japonku, Model americké Národní ceny Malcolma Baldrige (MBNQA) a v Evropě je známý EFQM Model Excellence. Tento model byl vyvinutý a propagovaný Evropskou nadací pro management (EFQM). Jako excelentní je zde chápáno vynikající působení organizace v oblasti zřízení a dosahování výsledků.

Obr. č. 5 Kritéria Modelu Excellence EFQM



Zdroj: EFQM - Zdraví firmy.

Šipky zdůrazňují dynamický charakter Modelu. Znázorňují, jak učení se, kreativita a inovace napomáhají zlepšovat předpoklady, které zpětně vedou ke zlepšeným výsledkům.

Model excellence EFQM poskytuje ucelený pohled na organizaci, lze ho používat s různými dalšími nástroji pro rozvoj trvale udržitelné excellence. Model dovoluje lidem porozumět příčinám a důsledkům vztahu mezi tím, co organizace dělá a tím, jakých výsledků dosahuje. Model se skládá z těchto tří integrovaných součástí EFQM.

Základní koncepce excellence – definuje základní principy, které popisují nezbytný základ pro dosahování trvale udržitelného rozvoje v organizaci.

- **Kritéria excellence** – poskytují rámec, který by měl organizacím pomoci převést základní principy a logiku RADAR do praxe.
- **Logika RADAR** – jednoduchý, ale účinný nástroj pro řízení systematického zlepšování ve všech úsecích organizace.

Model je používán pro oceňování těch organizací ve výrobním i veřejném sektoru, které se ucházejí o tzv. Cenu Excellence EFQM. Do roku 2005 se toto ocenění označovalo jako Evropská cena pro jakost. V Čechách je známá pod názvem Cena České republiky za jakost udělována od r. 1995 organizacím, které dosahují dlouhodobě nejlepších výsledků v implementaci TQM.

3.2.2.3. Na základě norem ISO

Systém řízení kvality založený na bázi norem řady ISO 9000 je dnes jedním z nejrozšířenějších. Normy řady ISO 9000 byly poprvé vydány v roce 1987 Mezinárodní organizací pro normalizaci (International Organization for Standardization - ISO). Výhodou těchto norem je fakt, že se dají uplatnit ve všech oborech výroby a služeb.

Vytvoření a používání norem jakými jsou standardy řady ISO 9000 si vynutila globalizace tržního prostředí. V r. 1987 Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem, které se souborně zabývaly požadavky na systém managementu jakosti (Nenadál, 2008).

U norem je stanovena jednoduchá zásada – firma si stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány. Účinnost procesů je monitorována, aby organizace mohla přijmout účinná opatření na změnu.

Norma se zabývá principy řízení dokumentace, infrastruktury lidských zdrojů, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.

3.3. ISO normy

ISO norem týkajících se systému řízení procesů v organizaci je mnoho, například:

ISO 9000 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník

ISO 10006 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro management jakosti projektů

ISO 14000 Systémy environmentálního managementu

ISO 27000 Informační technologie – Bezpečnostní techniky – Systémy řízení bezpečnosti informací

ISO 50001 Systémy managementu hospodaření s energií

3.3.1 Normy ISO 9000

ISO normy řady 9000 mají univerzální charakter, jejich aplikace nezávisí na charakteru procesů, ani na povaze výrobků. Jsou použitelné ve výrobních organizacích, službách veřejném sektoru a to bez ohledu na velikost organizace.

Normy jsou pouze doporučující, nejsou závazné, pokud se k nim organizace sama nepřihlásí. Přesto však někteří velcí odběratelé vyžadují po svých dodavatelích, aby měli implementován systém managementu kvality splňující požadavky norem řady ISO 9000.

Soustava norem řady ISO 9000 je tvořena třemi standardy:

- ISO 9000, která je v ČR aktuálně zavedena jako ČSN EN ISO 9000:2016 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník
- ISO 9001, v ČR aktuálně vydána jako ČSN EN ISO 9001:2016 Systémy managementu kvality – Požadavky
- ISO 9004, v ČR aktuálně vydaná jako ČSN EN ISO 9004:2010 Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality

Dalším standardem, který je důležitý nejen pro systémy managementu kvality, ale obecně pro všechny systémy managementu je ISO 19011, která je v ČR aktuálně vydána ve verzi ČSN EN ISO 19011:2012 Směrnice pro auditování systémů managementu.

3.3.2 Normy ISO 9001

Jedna z možností jak přistupovat k systému managementu kvality a změřit kvalitu je přistupovat k systému managementu kvality pomocí normy ISO 9001.

ISO 9001 je standard požadavků na zavedení systému managementu kvality ve firmě, který vydává Mezinárodní organizace pro standardizaci (International Organization for Standardization). Tento standard požadavků je součástí rodiny mezinárodních standardů vydávaných Mezinárodní organizací pro standardizaci ISO (International Organization for Standardization). ISO 9001 je standard požadavků na zavedení systému managementu kvality.

3.3.2.1 Charakteristika normy ISO 9001

Standard ISO 9001 je normou, sloužící jako referenční model pro nastavení základních řídicích procesů v organizaci, které pomáhají neustále zlepšovat kvalitu poskytovaných výrobků či služeb a spokojenost zákazníka (proto systém řízení kvality), strategické řízení a řízení a práci s riziky. Je to norma procesně orientovaná. Výsledkem zavedeného systému řízení kvality pak může být certifikát, který je mezinárodně uznávaný a který může být pro zákazníka předpokladem určité zralosti a vyspělosti organizace.

Norma ISO 9001 uvádí všeobecné požadavky na systém managementu kvality a požadavky na dokumentaci; popisuje příručku kvality, charakterizuje řízení dokumentů a řízení záznamů. Mezi všeobecné požadavky patří povinnost organizace vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a uchovávat systém řízení kvality a soustavně ho vylepšovat vzhledem k jeho efektivitě. To zahrnuje zejména:

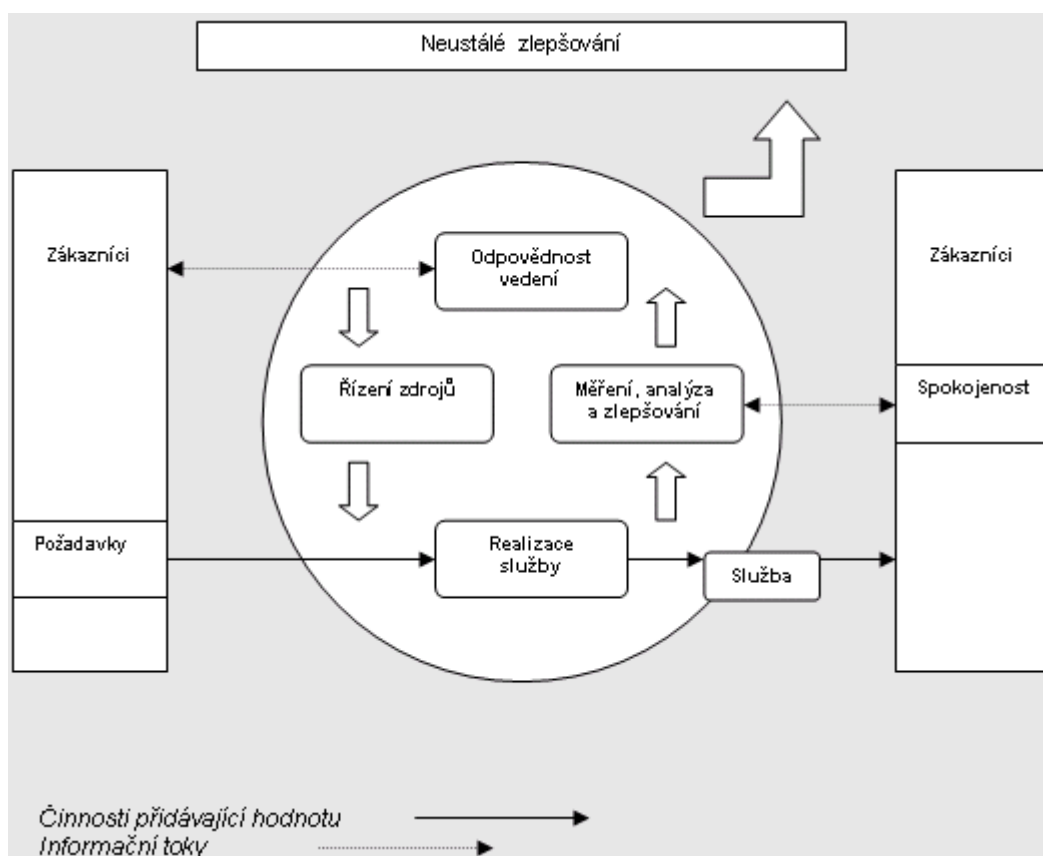
- identifikovat procesy;
- stanovit jejich posloupnost a vzájemné vazby;
- určovat kritéria a metody potřebné pro co nejúčinnější provoz a řízení hlavních vedlejších a podpůrných procesů;
- zajišťovat informovanost a dosažitelnost potřebných zdrojů, které jsou nejvíce nutné pro podporu těchto procesů;
- provádět monitorování, měření a analyzování těchto procesů;
- provádět opatření, která jsou nutná vzhledem k dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů.

3.3.2.3 Princip normy ISO 9001

Norma se zabývá pravidly řízení dokumentace, infrastruktury, lidských zdrojů. Určuje také zásady, kdy si vedení podniku stanoví v oblasti své produkce plány a cíle. Pomocí stanovených procesů jsou potom realizovány. Účinnost a výkonnost procesů je monitorována a měřena z důvodů zlepšování a stanovování případných změn. Jsou zavedeny procesy například komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů a interní audity s cílem získání zpětné vazby. (Hutyra, 2007, s. 29)

Procesní přístup k systému managementu jakosti je zřetelný v tzv. Procesním modelu.

Obr: č. 6 Procesní model systému managementu jakosti v koncepci ISO



Zdroj: ISO 9001 Systémy managementu kvality - Požadavky

Na procesy lze aplikovat metodologii "PDCA" - Plan-Do-Check-Act (Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej).

Norma ISO 9000 slouží jako základ pro efektivní a účinné systémy managementu kvality (ISO Central Secretariat, 2009, s. 3).

3.3.2.3 Důvody implementace normy ISO 9001 ve firmě

Zavádění systému managementu kvality (QMS) podle normy ISO 9001 lze doporučit všem typům i velikostem firem a organizací. Je použitelný ve všech sektorech. Není třeba se obávat, že by standard neodpovídal specifikům a zvláštnostem dané firmy.

Ve firmách zavedení systému managementu kvality podle normy ISO 9001 pomůže celkově dosáhnout většího výkonu, kvalitnějšího řízení, snížit rizika a zvýšit pravděpodobnost přežití a úspěchu (tedy udržitelného rozvoje).

- nastavit systém řízení rizik a přiměřená opatření k jejich řešení
- nastavit prozákaznické procesy (důraz na kvalitu služeb a produktů které jim poskytujeme)
- provázat strategické řízení a rozhodování firmy s provozními procesy
- popsat všechny organizační souvislosti
- podpořit leadership ve firmě (větší důraz na řízení a leadership než na formální správnost dokumentace)

Norma ISO 9001 zasahuje do oblastí:

- Výroba
- Poskytování služeb
- Marketing, prodej a vztahy se zákazníky
- Řízení kvality
- Řízení rizik (Risk Management)
- Řízení vztahu se zákazníky CRM (Customer Relationship Management)

3.3.2.2 Požadavky normy ISO 9001

Norma ISO 9000 Systémy managementu kvality je vlastně norma obsahující základní principy, pojmy a slovník systémů managementu kvality. Norma ISO 9001 obsahuje jednotlivé požadavky na požadavky na systém managementu kvality, které musí být splněny pro certifikaci (*Zajíc, Veselý, 2005, s. 10*).

Organizace používají ISO 9001 jako důkaz jejich dobré kvality (*ISO Central Secretariat, 2009, s. 3*). Je zde maximálně zdůrazňován tzv. procesní přístup. Přístup, který spočívá v řízení procesů a činností v organizaci.

3.4 Norma ČSN EN ISO 9001:2016

Je normou pro řízení managementu kvality, novelou verze ČSN EN ISO 9001:2009.

Tato mezinárodní norma má vazby na ISO 9000 a ISO 9004. Umožňuje organizaci používat procesní přístup spolu s cyklem PDCA a zvažováním rizik, aby sladila a propojila systém managementu kvality s požadavky jiných norem systémů managementu.

Organizace, které mají zavedeny systémy managementu kvality, by se měly se změnami seznámit a své systémy managementu v následujících letech příslušným způsobem aktualizovat. Nová i stará norma platí současně během tříletého přechodného období. Toto období končí v září roku 2018.

3.4.1 Shrnutí nových požadavků v revidované normě ISO 9001:2015

Požadavky na systémy managementu kvality v revidované normě ISO 9001:2015 doznaly několika významných změn, které jsou důsledkem aktuálního vývoje. Celkově je nová norma koncipována tak, aby byla obecnější, snáze aplikovatelná. Základní požadavky zůstávají zhruba 30- 40% normy stejné, včetně formulací.

Některé změny jsou ale poměrně zásadní, např. nová struktura a terminologie. Struktura je harmonizována tak, aby byla dobře integrovatelná s ostatními systémovými normami, jako je např. ISO 14001, ISO 27001, OHSAS 18001, ISO 50001, atd.

Normy pro systémy managementu tak mají pro snadnější orientaci uživatelů v těchto normách stejné názvy kapitol, podkapitol, terminologii a dokonce sjednocený text všude tam, kde to je možné.

Pokud se jedná o výstupy pro zákazníka, je termín „produkt“ používaný v minulosti nahrazen termínem „produkt a služby“. Změna na obecnější terminologii umožnila snazší aplikovatelnost normy.

Nová verze normy zavedla dvě nové klauzule týkající se organizace a to v kapitole *4.1 Pochopení organizace a jejího kontextu* a *4.2 Pochopení potřeb a očekávání zúčastněných stran*.

Tyto dva články vyžadují, aby organizace stanovila oblasti a požadavky, které mohou mít dopad na plánování systému managementu kvality (QMS) a lze je použít jako vstup pro vývoj QMS.

Novinkou je přístup k zájmovým stranám, který se považuje za jeden z nejmodernějších principů firemního řízení. Tento princip je založen na předpokladu, že dlouhodobý úspěch

podniku lze zajistit pouze při zohlednění požadavků různých relevantních zájmových stran společnosti. Přístup byl mnoho let popisován v normě ISO 9004:2009, konkrétně se ho týkal oddíl 4.4 - Zúčastněné strany, potřeby a očekávání. Nyní byl zaveden právě do nové normy ISO 9001:2015.

Princip řízení vztahů se zainteresovanými stranami se snaží vybalancovat vztahy organizace se všemi nejdůležitějšími zúčastněnými stranami. Za zainteresované strany jsou považováni přímí spotřebitelé, dodavatelé a maloobchodníci a další strany napříč dodavatelským řetězcem, úřady a další zájmové strany.

Nově jsou zde v termínu „zainteresované strany“ zahrnuti také majitelé, lidé v organizaci a dokonce i konkurenti. I když tato norma odkazuje na stanovení požadavků většiny zúčastněných stran nevyžaduje, aby produkty a služby plnily potřeby a očekávání externích stran.

Riziko a preventivní opatření

Norma klade větší důraz na zvažování a vyhodnocování rizik v rámci procesů organizace. Rizikový management nahrazuje preventivní opatření.

Důraz na přístup na bázi rizik je v nové normě uváděn na mnoha místech, od posouzení rizik v oddíle 4.4 *Systém managementu kvality a jeho procesy*, přes otázky vedení v oddíle 5.1.1, samostatnou subklauzuli v oddíle 6.1.2 *Opatření pro řešení rizik a příležitosti*, po přístupy na bázi rizik *Provozní plánování a kontrola (kapitola 8.1)* a *Přezkoumání systému managementu (kapitola 9.3)*.

Zatímco původní norma ISO 9001 se zaměřovala převážně na předcházení rizikům prostřednictvím preventivních kroků, aktualizovaná verze bere v úvahu také příležitosti.

Pokud mají být tyto příležitosti rozpoznány, je nutné procesy hodnotit tak, aby bylo možné posoudit celek, především pokud jde o očekávání zákazníků a kontext organizace.

Dokumentace

Termín „dokumentované informace“ nahrazuje předchozí termíny „dokumenty“ a „záznamy“. Záměrem bylo dát uživatelům více flexibility.

Dokumentované postupy dříve vyžadované normou již nejsou nezbytné. Odpovědnost, jakou měl dříve zástupce pro řízení kvality, nyní spočívá na nejvyšším managementu, a je nutné přesnější stanovení rolí a odpovědnosti.

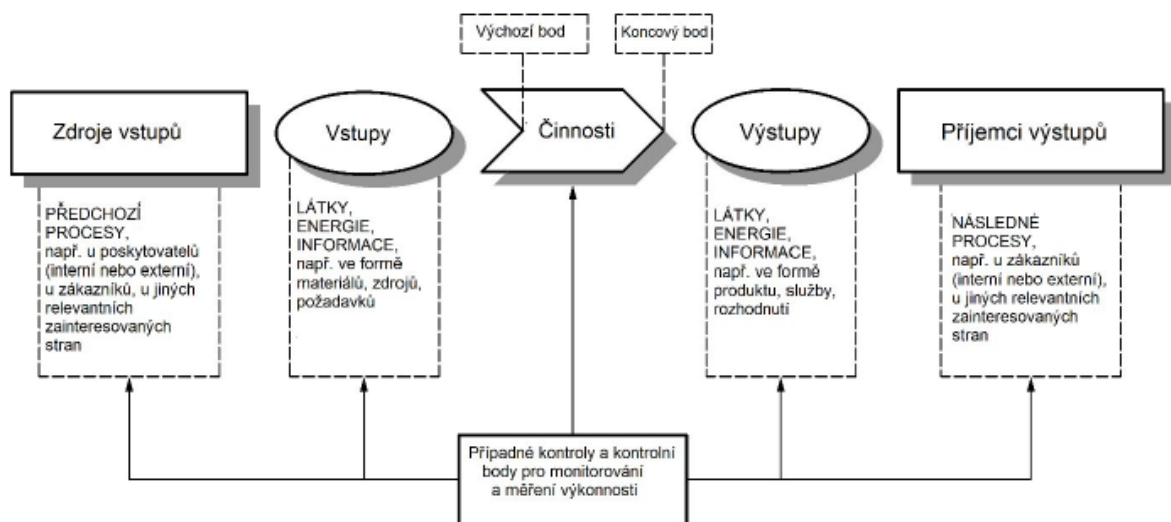
Není striktně definován požadavek na existenci dokumentu Příručka kvality. Jednotlivé řídicí, hlavní a podpůrné procesy musí být jasně stanoveny. Definována jejich posloupnost a vzájemné působení.

Procesní řízení.

Procesní přístup už norma ISO 9001:2008 prosazovala při vývoji, implementaci a zlepšování efektivity QMS přijetí procesního přístupu. V aktualizované normě z roku 2015 je požadavek ještě zřetelnější v oddíle 4.4 *Systém managementu kvality a jeho procesy*.

Pro každý proces je potřeba definovat vstupy a výstupy, odpovědnosti, požadavky na lidské a technické zdroje, rizika a výkonové ukazatele.

Obr. č. 7 Schematické znázornění prvků jednoho procesu



Zdroj: Norma ISO 9000:2015

Obrázek uvádí schématické znázornění jakéhokoliv procesu a ukazuje vzájemné vazby jeho prvků. Monitorovací a měřicí kontrolní body, které jsou nezbytné pro řízení, jsou specifické pro každý proces a budou se měnit v závislosti na souvisejících rizicích.

Rozsah přezkoumání systému managementu je rozšířen o přidání aspektů „strategického směřování organizace“, zohlednění „příslušných zúčastněných stran“ a „posouzení rizik a příležitostí“ na strategické úrovni. (technickytydenik.cz).

Zvažování rizik

„Koncepce zvažování rizik“ byla v předchozích vydáních normy zahrnuta například v provedení preventivního opatření k odstranění potenciálních neshod, analyzování veškerých vyskytujících se neshod a přijetí opatření, které mají zabránit opakovanému výskytu.

Aby organizace vyhověla požadavkům nové mezinárodní normy musí plánovat a realizovat opatření pro řešení rizik a příležitostí. Tato řešení vytváří základ pro zlepšování efektivity celého systému managementu kvality a také předcházení negativním účinkům.

Riziko je účinek nejistoty a každá taková nejistota může mít pozitivní, nebo negativní účinek. Pozitivní nejistota se může stát příležitostí. Může se jednat o soubor okolností, které umožňují organizaci přilákat zákazníky, vyvinout nové produkty, nebo služby, zlepšit produktivitu, nebo snížit plýtvání (Norma ISO 9001:2015).

Porovnání jednotlivých požadavků a rozdílů obou norem ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015 je přehledně zpracováno v tabulce, která je interním dokumentem firmy MARX systems, s.r.o.

3.4.2 Tabulka rozdílů ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015

Tab. č.1 - Tabulka rozdílů ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015

ISO 9001:2015		ISO 9001:2008		Rozdíly/Poznámka
0.1	Obecně	0,1	Obecně	Tyto články jsou téměř stejné. Nová verze navíc vysvětluje co je kontext organizace a jeho vliv na strukturu systému managementu kvality, přičemž zdůrazňuje že účelem standardu není potřeba zavádět jednotnou strukturu QMS. Důležité je posílení spokojenosti zákazníků.
0.2	Zásady managementu kvality			Norma z roku 2008 se zmiňuje pouze tak, že principy managementu kvality se zohledňují, zatímco verze 2015 principy managementu kvality vyjmenovává a dále se odkazuje na to, že podrobný popis principů je v ISO 9000.
0.3	Procesní přístup	0.2	Procesní přístup	Název článku je stejný, ale revize 2015 má tři části, které vysvětlují procesní přístup, cyklus PDCA a

ISO 9001:2015		ISO 9001:2008		Rozdíly/Poznámka
				Zvažování rizik, což je úplně nový požadavek
0.3.3	Zvažování rizik			Takto formulovaný požadavek se v předchozí normě ISO 9001 nevyskytoval. Skrytě však byl zakomponován v článku 8.5.3 Preventivní opatření, kdy se požadovalo, aby se analyzovaly příčiny závažných neshod včetně potencionálních neshod, ke kterým zatím nedošlo, a realizovala se opatření, aby se jim předcházelo. Aplikace tohoto článku byla pro organizace velmi často nesrozumitelná.
0.4	Vztahy k dalším normám na systémy managementu	0.4	Kompatibilita s jinými systémy managementu	Článek nové normy se odkazuje na ISO 9000:2015, ISO 9004 a Přílohu B normy, která poskytuje detailnější podrobnosti o dalších normách pro systémy managementu kvality
	Systémy managementu kvality. Požadavky		Systémy managementu kvality. Požadavky	
1	Předmět	1	Předmět	Znění obou norem je ekvivalentní
2	Citované normativní dokumenty	2	Citované normativní dokumenty	
3	Termíny a definice	3	Termíny a definice	Nová verze se odkazuje na ISO 9000:2015
4	Kontext organizace			Zcela nový požadavek
4.1	Porozumění organizaci a jejímu kontextu			Zcela nový požadavek! Organizace potřebuje určit externí a interní souvislosti, které ji ovlivňují. Jedná se především o její produkty a služby a specifika jejich vzniku
4.2	Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran			Zcela nový požadavek! Zatímco předchozí norma věnovala pozornost pouze zákazníkům, nová verze normy se zaměřuje na partnerství se zainteresovanými stranami, což mohou být kromě zákazníků také dodavatelé, spolutráčci na trhu, veřejná správa a další.
4.3	Určení rozsahu systému managementu kvality	4.2.2	Příručka kvality	V předcházející verzi byl tento požadavek specifikován v Příručce kvality. Příručka kvality už není závazná, ale požadavek na určení a dokumentování rozsahu zůstává

ISO 9001:2015		ISO 9001:2008		Rozdíly/Poznámka
4.4	System managementu kvality	4.1	Všeobecné požadavky	Požadavky z předcházející verze zůstávají. Nové požadavky jsou spojeny s identifikováním rizik a příležitostí, a vstupů a výstupů z procesů stejně jako přidělením odpovědností a pravomocí v rámci procesů
5	Vedení (leadership) pouze nadpis)		Vedení	
5.1	Vedení a závazek	5.1	Angažovanost a aktivita managementu	Články jsou velmi podobné. Důraz v nové verzi se klade na rozvíjení povědomí a podporu dalších osob, které přispívají k efektivnosti QMS. Hlavní rozdíl mezi články je, že nová verze požaduje, aby vrcholové vedení převzalo odpovědnost za efektivnost QMS.
5.1.1	Obecně	5.4.2	System managementu kvality. Plánování	
5.1.2	Zaměření na zákazníka	5.2	Zaměření na zákazníka	
5.2	Politika kvality	5.3	Politika kvality	Požadavky ze staré normy zůstávají stejné. Novým požadavkem je, že má být Politika kvality k dispozici podle potřeby zainteresovaným stranám
5.3	Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace	5.5.1	Odpovědnost a pravomoc	Hlavním rozdílem je, že nová norma nevyžaduje jmenování představitele vedení. Na druhou stranu nový článek popisuje mnohem podrobněji role, odpovědnosti a pravomoci, v rámci QMS, přičemž ty mohou být rozděleny různým osobám.
6	Plánování (pouze nadpis)			
6.1	Opatření pro řešení rizik a příležitostí (pouze nadpis)	--	---	Toto je úplně nový požadavek. Zahrnutí principu „zvažování“ rizik v rámci procesu plánování se objevuje v normě pro management systému kvality poprvé, zatímco u ostatních norem pro systémy managementu (např. environmentálního (životního prostředí) nebo bezpečnosti

ISO 9001:2015		ISO 9001:2008		Rozdíly/Poznámka
				informací) byla analýza rizik výchozím krokem plánovacího procesu. Organizace bude potřebovat určit rizika a příležitosti, které mají na chod organizace vliv.
6.2	Cíle kvality a plánování jejich dosažení	5.4.1	Cíle kvality	Požadavky zůstávají stejné, ale v nové verzi jsou dále rozpracovány, jak přesně mají být specifikovány.
6.3	Plánování změn	5.4.2	Plánování systému managementu kvality	Nová verze normy definuje, jak by měly být změny v rámci QMS řízeny se zohledněním účelu změny, jejích možných následků a dostupnosti zdrojů a přidělení odpovědností.
7	Podpora (pouze nadpis)			
7.1	Zdroje	6.1	Poskytování zdrojů	Staré požadavky zůstávají, ale nová verze zdůrazňuje zohlednění způsobilosti a omezení existujících interních zdrojů a následně co je potřeba získat od externích poskytovatelů
7.1.1	Obecně			
7.1.2	Lidé	6.2.	Lidské zdroje	Prakticky stejná formulace
7.1.3	Infrastruktura	6.3	Infrastruktura	Prakticky stejná formulace
7.1.4	Prostředí pro fungování procesů	6.4	Pracovní prostředí	Prakticky stejná formulace
7.1.5	Zdroje pro monitorování a měření	7.6	Řízení měřicích a monitorovacích zařízení	Nová verze normy klade důraz na poskytování zdrojů pro měření a monitorování. Organizace musí udržovat dokumentované informace jako důkaz vhodnosti pro použití monitorovacích a měřicích zdrojů. Stará norma se soustředovala jen na měřicí zařízení.
7.1.6	Znalosti organizace			Toto je úplně nový požadavek, který potvrzuje znalosti v rámci organizace jako důležitý zdroj. Organizace bude potřebovat stanovit znalosti potřebné k provozování svých procesů a dosažení shody produktů a služeb.
7.2	Kompetence	6.2.2	Odborná způsobilost, výcvik a povědomí	Kompetence a povědomí jsou rozděleny do dvou článků pro zdůraznění jejich významnosti a poskytnutí podrobněji rozepsaných požadavků
7.3	Povědomí			
7.4	Komunikace	5.5.3	Interní komunikace	Nový článek zahrnuje jak interní tak i externí komunikaci a požaduje definování odpovědností a metod

ISO 9001:2015		ISO 9001:2008		Rozdíly/Poznámka
				komunikování
7.5	Dokumentované informace	4.2.3 4.2.4	Řízení dokumentů Řízení záznamů	<p>Od předchozích vydání nedošlo k zásadní změně požadavků na správu firemní dokumentace, ale určité zjednodušení nastalo. Požadavek na zpracování příručky kvality se zúžil na zpracování povinně dokumentované informace o rozsahu systému (viz 4.3). Povinnost zpracování 6 základních postupů, týkajících se řízení dokumentů a záznamů, interních auditů, řízení neshodného produktu, Nápravných a preventivních opatření se zúžila na vedení dokumentovaných informací, které jsou záznamem o stavu řešení. Návod, jak dané postupy provádět, však zůstal v požadavku normy, který obsahuje, co vše má dokumentovaná informace obsahovat., a to nejen o produktu nebo službě, ale také o jeho původu a způsobu jeho vzniku a jeho řízení.</p>
7.5.1	Obecně	4.2.3 4.2.4	Řízení dokumentů Řízení záznamů	
7.5.2	Vytváření a aktualizace dokumentovaných informací			<p>Požadavek na vhodnou identifikaci a popis v předchozích normách takto formulovaný nebyl, ale bylo to součástí principů, požadovaného dokumentovaného postupu pro řízení dokumentů. Po dobu trvání normy ISO 9001 od jejího prvního vydání v roce 1987 se způsob správy dokumentů výrazně neměnil, hlavně přechodem na elektronické řízení.</p>
7.5.3	Řízení dokumentované informace	4.2.3 4.2.4	Řízení dokumentů Řízení záznamů	<p>Požadavky na řízení dokumentovaných informací jsou prakticky ekvivalentní s požadavky normy ISO 9001:2008, přibýly podrobnosti k řízení elektronicky spravované dokumentace a požadavky na zajištění ochrany proti ztrátě dostupnosti, důvěrnosti a integrity. Dokumentované informace, které byly dříve v kategorii řízených dokumentů, musí být udržovány, což představuje řízené změnové řízení, zatímco dokumentované informace, které byly dříve v kategorii záznamů,</p>

ISO 9001:2015		ISO 9001:2008		Rozdíly/Poznámka
				musí být uchovávané, tzn. jejich obsah se nesmí měnit, musí být čitelné a dostupné.
8	Provoz (pouze nadpis)	7	Realizace produktu	
8.1	Operativní plánování a řízení provozu	7.1	Řízení provozu	Prakticky stejná formulace
8.2	Požadavky na produkty a služby	7.2	Procesy týkající se zákazníka	Požadavky jsou téměř stejné, ale nová verze zdůrazňuje komunikování o péči o majetek zákazníka
8.2.1	Komunikace se zákazníkem	7.2.3	Komunikace se zákazníkem	
8.2.2	Určení požadavků, týkajících se produktů a služeb	7.2.1	Určování požadavků, týkajících se produktu	Prakticky stejná formulace
8.2.3	Přezkoumání požadavků na produkty a služby	7.2.2	Přezkoumání požadavků týkajících se produktu	Prakticky stejná formulace
8.2.4	Změny požadavků na produkty a služby			Tento nový článek definuje požadavky týkající se požadavků na změny požadavků na produkty a služby.
8.3	Návrh a vývoj produktů a služeb	7.3	Návrh a vývoj	Prakticky stejná formulace
8.3.1	Obecně			Tento článek definuje, kdy je aplikace článku vývoj nezbytná
8.3.2	Plánování návrhu a vývoje	7.3.1	Plánování návrhu a vývoje	Prakticky stejná formulace
8.3.3	Vstupy pro návrh a vývoj	7.3.2	Vstupy pro návrh a vývoj	Prakticky stejná formulace Navíc je požadavek již na vstupu identifikovat rizika, která mohou nastat při pochybení při návrhu a vývoji
8.3.4	Řízení návrhu a vývoje	7.3.4 7.3.5 7.3.6	Přezkoumání návrhu a vývoje Ověřování návrhu a vývoje Validace návrhu a vývoje	Prakticky stejná formulace. Nový článek shrnuje požadavky tří článků staré normy se zachováním stejného rozsahu a znění požadavků se zdůrazněním vlivu povahy, délky a komplexnosti na činnost při vývoji
8.3.5	Výstupy z návrhu a vývoje	7.3.3	Výstupy z návrhu a vývoje	Prakticky stejná formulace
8.3.6	Změny návrhu a vývoje	7.3.7	Řízení změn návrhu a vývoje	Prakticky stejná formulace
8.4	Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb	7.4.1	Proces nákupu	I když došlo ke změně názvu článku, požadavky jsou prakticky stejné. Do článku jsou však zahrnuty i

ISO 9001:2015		ISO 9001:2008		Rozdíly/Poznámka
8.4.1	Obecně			subdodavatelsky zajišťované procesy, které byly ve staré normě předmětem čl. 4.1
8.4.2	Typ a rozsah řízení externího poskytování	7.4.3	Ověřování nakupovaného produktu	Prakticky stejná formulace
8.4.3	Informace pro externí poskytovatele	7.4.2	Informace pro nákup	Prakticky stejná formulace. Nová verze však zdůrazňuje monitorování a řízení výkonnosti externích poskytovatelů
8.5	Výroba a poskytování služeb	7.5	Výroba a poskytování služeb	Požadavky obou článků jsou téměř stejné, ale nová norma zdůrazňuje, že zavedené řízené podmínky jsou nejen pro činnosti při dodávání, ale i po dodání.
8.5.1	Řízení výroby a poskytování služeb	7.5.1 7.5.2	Řízení výroby a poskytování služeb Validace procesů výroby a poskytování služeb	
8.5.2	Identifikace a sledovatelnost	7.5.3	Identifikace a sledovatelnost	Prakticky stejná formulace
8.5.3	Majetek zákazníků nebo externích poskytovatelů	7.5.4	Majetek zákazníka	Prakticky stejná formulace, ale v nové normě jsou požadavky rozšířeny ještě na majetek externích poskytovatelů
8.5.4	Ochrana a uchování	7.5.5	Uchování produktu	Prakticky stejná formulace
8.5.5	Činnosti po dodání			O činnostech po dodání se ve staré normě mluví na několika místech, zatímco nová norma shrnuje tyto požadavky do jediného článku
8.5.6	Řízení změn			Řízení změn bylo ve staré verzi zmíněno na několika místech, avšak důležitost řízeného provádění změn je v nové normě shrnuta a potvržena v jednom separátním bodě.
8.6	Uvolňování produktů a služeb			To je nový požadavek, jedná se o verifikování produktů a zajištění, že produkty nebo služby plní požadavky
8.7	Řízení neshodných výstupů	8.3	Řízení neshodného produktu	Požadavky jsou ekvivalentní
9	Hodnocení výkonnosti			
9.1	Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování (pouze nadpis)	8.2.3	Monitorování a měření procesů	Nový článek zdůrazňuje požadavky na monitorování a měření procesů, produktů a služeb
9.1.1	Obecně	8.2.4	Monitorování a měření	
9.1.2	Spokojenost	8.2.1	Spokojenost	

ISO 9001:2015		ISO 9001:2008		Rozdíly/Poznámka
	zákazníka		zákazníka	
9.1.3	Analýza a vyhodnocení	8.4	Analýza dat	Požadavky jsou ekvivalentní , ale navíc tam je: Výstupy z analýz a vyhodnocení se musí využívat k vyhodnocení:: e)efektivnosti přijatých opatření s ohledem na rizika a příležitosti;
9.2	Interní audit	8.2.2	Interní audit	Požadavky jsou ekvivalentní
9.3	Přezkoumání systému managementu	5.6	Přezkoumání systému managementu	Požadavky jsou ekvivalentní , ale navíc tam je ve vstupech: e) účinnost přijímaných opatření při řízení rizik a příležitostí (viz čl. 6.1)
10	Zlepšování	8.5	Zlepšování	
10.1	Obecně			Požadavky v nové normě vysvětlují, co se má v rámci procesu zlepšování zvažovat
10.2	Neshoda a nápravné opatření	8.5.2	Nápravná opatření	Požadavky jsou ekvivalentní , ale navíc v rámci NO e)aktualizovat rizika a příležitosti určené při plánování, pokud je to zapotřebí;
10.3	Neustálé zlepšování	8.5.1	Neustálé zlepšování	Nová norma zdůrazňuje potřebu využívat všechny dostupné informace pro kontinuální zlepšování QMS

Zdroj: Interní materiály firmy MARX systems, s.r.o. – Školení pro auditory

4.Vlastní řešení

Na základě prostudování obou norem ISO 9001, z roku 2008 a 2015, byly identifikovány oblasti, kterých se přechod na novou normu dotýká nejvíce. Pro tyto oblasti byly vytvořeny ve spolupráci s vedením společnosti výkonným ředitelem a především s manažerem jakosti nové návrhy řešení odpovídající novým požadavkům normy.

Praktická část diplomové práce byla realizována ve spolupráci s pracovníky společnosti Králíček s.r.o. a to především formou rozhovorů (jednotlivé analýzy), pozorováním, spoluúčastí na poradách, interních auditech jednáních a formou rozborů interních dokumentů a tvorbou dokumentů nových.

4.1 Představení výrobní společnosti

Společnost Králíček s.r.o. vznikla v roce 1994 v Praze. Firma sídlí v činžovním domě na Praze 4 - Nuslích v běžné zástavbě dané lokality. Jedná se o firmu rodinného typu s dvaceti pěti zaměstnanci.

Od samého začátku se specializuje na výrobu samolepicích etiket a obalů. Na produkci jsou využívány stroje a zařízení renomovaných výrobců flexotiskových a převíjecích strojů zn. Gallus, Nilpeter, Rotoflex a Prati, které svojí konfigurací umožňují tisk a dokončovacím zpracování i těch nejsložitějších samolepicích etiket.

V přízemí firmy se nachází výroba, která probíhá na dvou strojích stroj Nilpeter a Gallus. Zároveň se v prostoru bývalé prodejny v domě nacházejí dva převíjecí stroje Rotoflex a Prati.

Strategickým záměrem společnosti je snaha o upevnění pozice na domácím trhu a neustálé zlepšování firemních procesů. I proto se vedení firmy rozhodlo, využívat funkční a účelný systém managementu kvality, který podporuje uspokojení požadavků zákazníka.

4.1.1 Výrobní sortiment společnosti

Od samého začátku se společnost specializuje na výrobu samolepicích etiket a obalů.

Vyrábí a prodává samolepicí etikety ve dvou základních provedeních:

1. Grafické samolepicí etikety na kotoučku

2. PRINT samolepicí etikety v archu A4 až A6

Ve společnosti jsou nejčastější zakázky týkající se výroby vícevrstevných etiket.

V základní nabídce je 50 druhů nejpoužívanějších rozměrů bílých archů, u vybraných druhů je nabízeno barevné a reflexní provedení. Výhodou těchto archových printetiket je příznivá cena, snadná dostupnost a jednoduchá manipulace, proto je jejich nejčastější využití především v kancelářích, laboratořích nebo skladech.

Všechny druhy je také možné objednat prostřednictvím e-shopu.

4.1.2 Technologie výroby a stroje

Etikety jsou vyráběny UV rotační flexotiskovou technologií v kombinaci se sítotiskem a ražbou. Další možností je lakování celoplošné nebo parciální, laminace, tisk do lepidla, tisk na rubovou stranu.

Špičková technologie umožňuje realizaci složitých samolepicích etiket pro kosmetický, potravinářský, chemický, automobilový a další průmysl.

Tiskařské stroje Gallus a Nilpeter svojí konfigurací umožňují tisk a dokončování zpracování i těch nejsložitějších samolepicích etiket.

K výrobě standardní produkce je využívána technologie flexotisku kombinovaná s rotačním sítotiskem a ražbou. Dále jsou realizovány zakázky s tiskem do lepidla, neutralizací lepidla, laminací nebo ražbou. Povrchová úprava etiket je prováděna celoplošným UV lakováním, parciálním UV lakováním nebo laminací. Provádí se i tisk na transparentní folie, kde se využívá sítotisku, který umožňuje výborné krytí barev.

4.1.3 Popis firemních prostor

Suterén

Příruční sklad se nachází v suterénních prostorách, které s výrobou propojuje nákladní výtah. V suterénu je rovněž sklad barev a kompresor pro výrobu stlačeného vzduchu.

1.patro

V prvním patře je „knihárna“, kde se provádí kompletace etiket programu OFFICE, příprava podkladů zakázky a čištění tiskových sít. V druhé části 1.p. je potom archiv podkladů již

vyrobených zakázek, včetně štočků a raznic. U každé archivované zakázky je kromě průvodního výrobního listu umístěn i referenční vzorek.

2.patro

Ve 2.p. je sekretariát, personalistika, kancelář ředitele výroby a vedoucího zákaznické podpory. Je zde i sociální zázemí a kuchyňka pro zaměstnance.

Podkroví a střecha

V podkroví je malá zasedací místnost, kanceláře obchodníků a samostatné DTP studio se dvěma pracovníky. Na střeše části výrobní haly je umístěna malá zahrádka s posezením.

4.2. Stav podniku před zavedením systému podle normy ČSN EN ISO 9001:2016

4.2.1 Zkušenosti firmy v oblasti kvality

Firma má systém kvality podle ISO 9001 zavedený od roku 2003. Jako většina firem z té doby je k zavedení normy dovedla nutnost systémového přístupu k řízení společnosti v souvislosti s rozvojem firmy.

Až v roce 2007 přistoupilo vedení firmy k certifikaci systému managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2001 certifikačním orgánem CQS. V období před certifikací se vedení firmy soustředilo na zavádění informačního systému CICERO. Tento informační systém je speciálním IS pro polygrafii, obor vyznačující se širokou škálou použitých materiálů a výrobních postupů, s extrémně krátkými výrobními lhůtami a přísnými technologickými pravidly. Systém automatizuje firemní procesy, hlídá nastavená pravidla. Poskytuje rychle a přehledně všechny informace o stavu skladů, výroby, zakázkách.

V roce 2010 proběhla recertifikace podle normy ČSN EN ISO 9001:2009. V ročních intervalech probíhaly dozorové audity.

Firma Králíček s.r.o. stejně jako ostatní společnosti, které podstoupily certifikaci podle normy ČSN EN ISO 9001:2009 musí být do září roku 2018 certifikovány podle nové normy.

Vzhledem k tomu, že firma měla zkušenosti s dodržováním kvality podle norem ISO řady 9000 zavedené podle normy ČSN EN ISO 9001:2009, nebyly pro ni všechny požadavky dané

normou ČSN EN ISO 9001:2015 zcela nové. I přes toto zjištění ale požádalo vedení společnosti Králíček s.r.o. naši poradenskou společnost o pomoc při zavedení požadavků novelizované normy.

V minulém roce, tj. roku 2016, byla firma certifikována podle nové normy ČSN EN ISO 9001:2015, také společností CQS.

Oblast kvality má ve firmě má starosti zaměstnanec - představitel vedení pro jakost, který pro správu systémů využívá konzultanty naší společnosti - MARX systems, s.r.o. Konzultanti se podílejí na přípravě a provedení interních auditů, realizaci nápravných opatření, vstupují v jednání s kontrolními orgány např. hygienou, inspekcí práce, orgány životního prostředí apod.

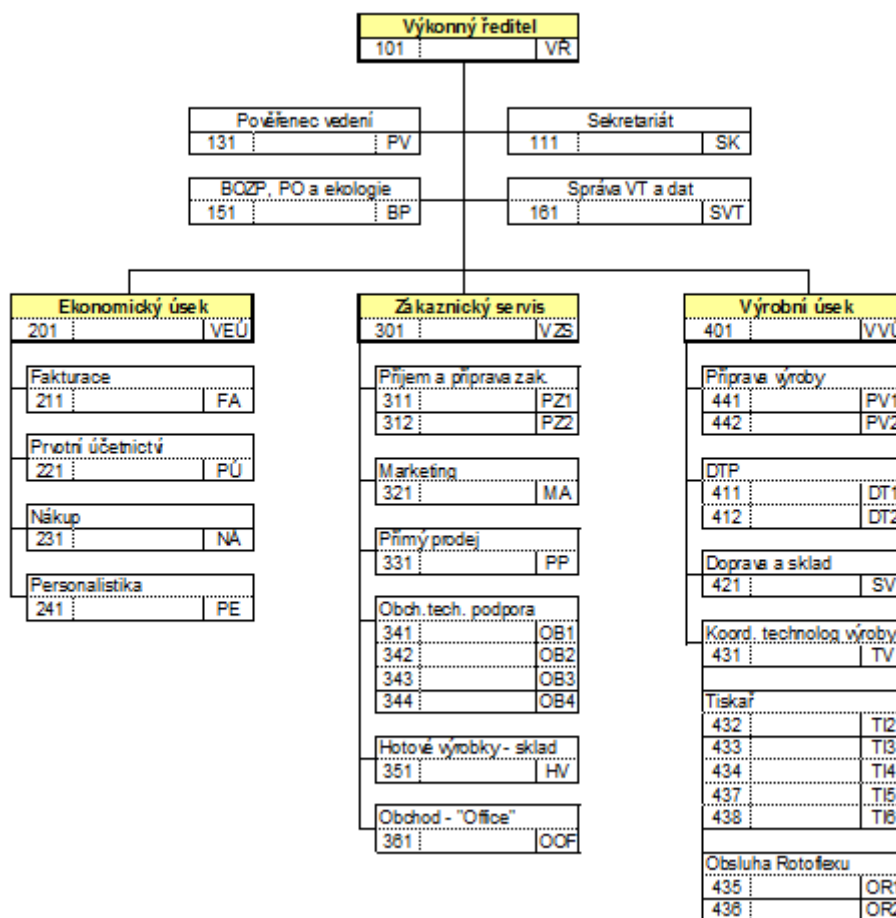
Strategie firmy vychází z dlouhodobých strategických plánů společnosti a je postavena na následujících principech:

1. Prvořadým cílem vedení společnosti a všech jejích zaměstnanců je poskytování služeb v oblasti polygrafického průmyslu tak, aby bylo dosaženo maximální spokojenosti zákazníka.
2. Veškeré činnosti související s konečným produktem musí být prováděny na vysoké technické úrovni, s kvalitní organizací práce a pružnou reakcí na požadavky zákazníka, tak, abychom udrželi prestiž, konkurenceschopnost a ziskovost společnosti.
3. Produkty nabízené zákazníkům musí bezpodmínečně odpovídat všem platným zákonným ustanovením, normám, předpisům a požadavkům a požadovaným technickým parametrům.
4. Zárukou zvyšování kvality je kvalifikovaný, proškolený, dobře informovaný a vhodně motivovaný zaměstnanec s loajálním přístupem ke společnosti. Ve vztahu k zaměstnancům i zákazníkům jsou dodržovány principy společensky odpovědného chování dle vyhlášené Společenské odpovědnosti společnosti Králíček s.r.o.
5. Naši dodavatelé, jsou partnery – jejich případnou nekvalitní produkci zákazník vnímá jako náš nedostatek. Proto mají přednost dlouhodobé, spolehlivé a kvalitní spolupráci, před krátkodobým, jednorázovým ziskem. Je kladen velký důraz na způsobilost dodavatelů dodávat v termínu, kvalitní produkt za rozumnou cenu.
6. Cíle jsou zaměřeny na zvyšování efektivity a účinnosti jednotlivých činností a procesů, získávání nových zákazníků a neustálé systematické hodnocení trhu, s cílem

rozšiřování obchodních aktivit společnosti po celé ČR, při zachování vysoké kvality výrobků a služeb.

7. Přijatelná cena produktů společnosti a snižování režijních nákladů ve spojení s kvalifikovanými zaměstnanci, odváděním kvalitní práce a společensky odpovědné chování všech, zaručuje spokojenost zákazníků a tím i stabilní budoucnost společnosti.

4.2.2 ORGANIZAČNÍ SCHEMA společnosti KRÁLÍČEK, s.r.o.



Obr. č. 8 Organizační schéma

4.2.2.1 Organizace společnosti:

- ⇒ Nejvyšším orgánem společnosti je **valná hromada** společnosti.
- ⇒ Statutárním orgánem společnosti je **jednatel** zapsaný v obchodním rejstříku.
- ⇒ Mimo jednatele může za společnost jednat v rozsahu udělené prokury i **prokurista** společnosti.

⇒ Nejvyšším výkonným představitelem společnosti je **Výkonný ředitel** jmenovaný valnou hromadou.

⇒ Základní organizační složkou společnosti je **úsek**, který se skládá z jednotlivých **oddělení** a **referátů**. Výrobní úsek navíc zahrnuje výrobní **provozy** a **sklady** (provozní a hotových výrobků)

Popis organizační struktury:

Všechny pozice technicko-hospodářských pracovníků mají zpracovány popisy pracovních funkcí, včetně specifikace požadované odborné způsobilosti a kompetencí, dosaženého vzdělání a praxe. Zároveň pracovní funkce jednoznačně specifikuje odpovědnosti a pravomoci svěřené pracovníkovi na dané pracovní pozici. S pracovníkem je tento popis projednán vedoucím útvaru a daný pracovník stvrzuje svým podpisem, že porozuměl výčtu uvedených činností a že je bere na vědomí.

Každá pozice má v organizačním schématu svoje identifikační číslo, které vychází z čísla úseku. Dělnické profese mají pouze specifikované základní požadované kompetence a jejich činnost se řídí přímými pokyny mistra.

Ve společnosti je pouze jeden jednatel a dále pracovník, který má Valnou hromadou svěřenou prokuru. Nejvyšším výkonným představitelem společnosti je výkonný ředitel, který přímo řídí referáty - Pověřenec vedení, Sekretariát, Oddělení BOZP a PO a ekologie, Správa VT a dat. Výkonný ředitel řídí vedoucí úseků Ekonomického, Výrobního a Zákaznického servisu.

4.2.2.2 Rozdělení a činnost úseků a servisu

Ekonomický úsek – pod tento úsek spadá nákup, personalistika, fakturační oddělení a vedení prvotního účetnictví. Společnost má uzavřenu dohodu o vedení účetnictví s externí účetní firmou. Ekonomický úsek zajišťuje i přímý prodej samolepících etiket (office printů) pro příchozí z ulice.

Zákaznický servis (úsek):

Pod zákaznický servis spadá i odd. *Přímého prodeje, Příjem a příprava zakázky* (průběh tohoto procesu bude rozepsán následně), *Hotové výrobky – sklad a Obchod* – „Office“, *Marketing, Obchodně - technická podpora*.

Pracovníci oddělení *Obchodně – technická podpora* shání zakázky. Požadavky zákazníků řeší především telefonicky a mailem, mimo to plánovaně navštěvují stávající i potenciální zákazníky. Případně oslovují stávající zákazníky s nabídkami nových možností výroby, či výrobků. Jedná se převážně o zákazníky - výrobce kosmetiky, hygienických prostředků, potravin a farmaceutické firmy.

Pracovníci tohoto oddělení navštěvují zákazníky a řeší s nimi technické výrobní možnosti zakázek. V dané zákaznické síti provádějí průzkum požadovaných nových produktů.

Pracovníci oddělení zákaznického servisu se společně s vedoucím výroby zúčastňují výstav a veletrhů výrobců tiskařských strojů např. firmy GALLUS.

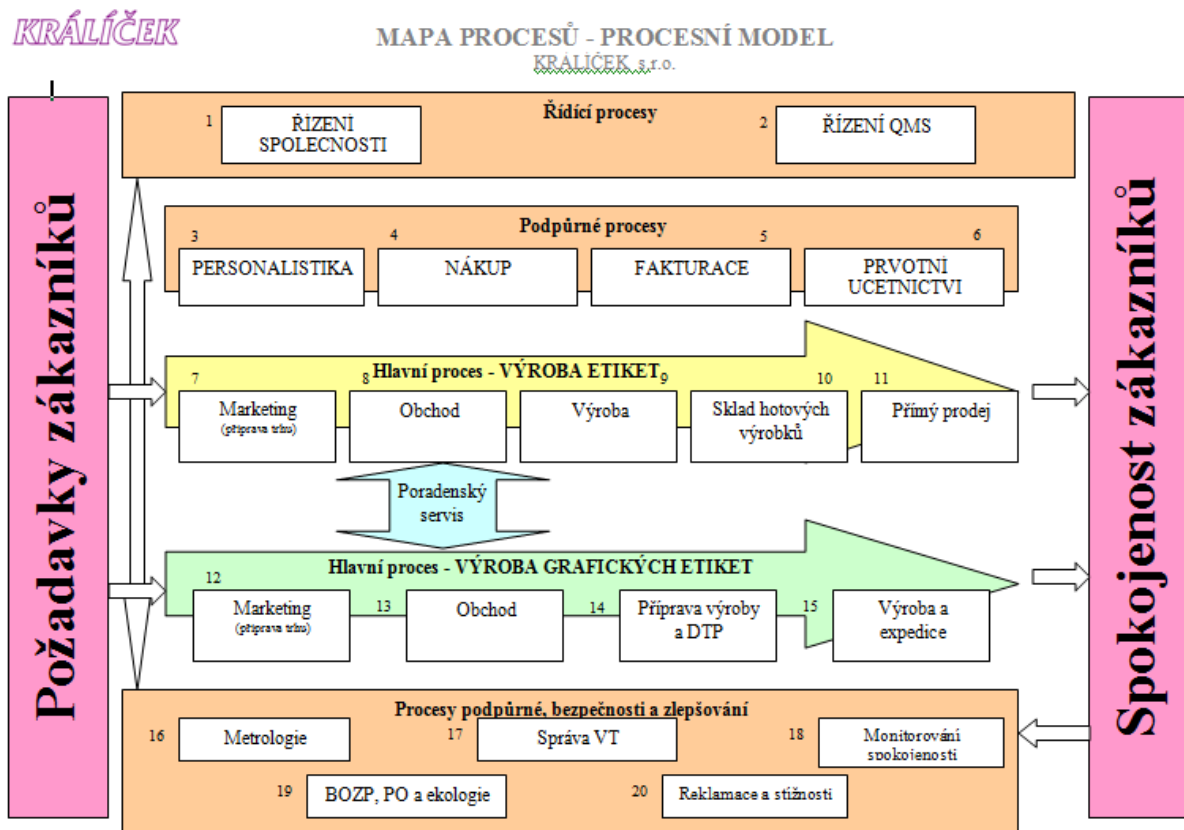
Výrobní úsek

Výrobní úsek řídí oddělení - příprava výroby, DTP pracoviště, dopravu a sklad, koordinátora technologické výroby, oddělení tiskařů a obsluhu převíjecích strojů Rotoflex a Prati.

4.2.3 Procesy ve firmě

Zázemí pro správné fungování hlavních procesů je vytvářeno procesy podpůrnými. Ty napomáhají plynulému chodu všech hlavních procesů a ovlivňují jejich efektivitu a výkonnost. Nevytvářejí sice přímo přidanou hodnotu pro zákazníka, ale jsou i tak pro fungování společnosti nezbytné.

4.2.3.1 Mapa procesů – Procesní model



Obr. č. 9 Mapa procesů

Zdroj: Firemní dokumentace

4.2.3.2 Popis procesů ve firmě

Firma specifikovala do svého Procesního modelu:

- **Řídící procesy**
- **Dva hlavní procesy - Výroba etiket a výroba grafických etiket**
- **Procesy podpůrné**
- **Požadavky zákazníků na vstupu procesů**
- **Spokojenost zákazníků na výstupu**

Jako řídicí procesy jsou identifikovány proces *Řízení společnosti* a proces *Řízení QMS*

1. Hlavní proces – Výroba etiket je uskutečňován pomocí oddělení *Marketing* (příprava k trhu), *Obchod*, *Výroba*, *Sklad hotových výrobků* a *Přímý prodej*

2. Hlavní proces – Výroba grafických etiket je prováděn odděleními *Marketing* (příprava k trhu) *Obchod*, *Příprava výroby a DTP pracoviště*, *Výroba a expedice*.

Mezi hlavními procesy probíhá oběma směry *Poradenský servis*.

Na oba hlavní procesy v jejich počátku působí *Požadavky zákazníka* a na výstupu procesů je *Spokojenost zákazníka*.

Mezi *Procesy podpůrné, bezpečnosti a zlepšování* jsou zařazeny – *Metrologie, Správa VT Monitorování spokojenosti, BOZP, PO a ekologie, Reklamace a stížnosti*. Na tyto procesy působí řídicí procesy a samy tyto procesy ovlivňují procesy řídicí. Na procesy *podpůrné, bezpečnosti a zlepšování* působí i *Spokojenost zákazníka*.

4.2.3.3 Přehled odpovědných osob (nositelů) za jednotlivé procesy a vazba procesů na dokumenty (pořadí procesů je shodné s pořadím procesů v procesním modelu)

Tab. č.2 – Přehled odpovědných osob za procesy

	Proces podle funkce	Název procesu	Nositel procesu	Zkratka nositele procesu	Dokumentace popisující proces
1.	Řídicí	Řízení společnosti	Výrobní ředitel	VŘ	Organizační řád OS1.1 Řízení organizační a řídicí dokumentace OS2.1 Přezkoumání QMS vedením
2.	Řídicí	Řízení QMS	Představitel vedení pro kvalitu	PVK	OS1.2 Řízený záznam o kvalitě O.S5.2 Interní prověrky QMS OS5.3 Řízení neshod 5.4 Nápravná a preventivní opatření OS5.5 Měření procesů a statistické metody
3	Podpůrné	Personalistika	Personalista	PE	OS 3.1 Příjem a zapracování zaměstnanců, OS.3.2 Vzdělávání a výcvik
4	Podpůrný	Nákup	Vedoucí nákupu	NA	OS 4.4. Nákup zboží a služeb
5	Podpůrný	Fakturace	FA	FA	OS 4.2 Obchodní činnost
6	Podpůrný	Prvotní účetnictví	Účetní	PÚ	-
7	Hlavní proces- výroba etiket	Marketing	Vedoucí marketingu	MA	OS4.1 Marketig
8	Hlavní proces- výroba etiket	Obchod	Vedoucí zákaznického servisu	VZS	OS4.2 Obchodní činnost
9	Hlavní proces- výroba etiket	Výroba	vedoucí výrobního	VVÚ	OS4.6. Výroba programu Office

			úseku		
10	Hlavní proces- výroba etiket	Sklad hotových výrobků	Vedoucí skladu hotových výrobků	HV	OS4.6Výroba programu Office
11	Hlavní proces- výroba etiket	Přímý prodej	Vedoucí přímého prodeje	PP	PP OS.4.6. Výroba programu Office
12	Hlavní proces- výroba etiket	Poradenský servis OS VZS	Vedoucí zákaznického servisu	VZS	4.2 Obchodní činnost
13	Hlavní proces- Výroba grafických etiket	Marketing	Vedoucí Marketingu	MA	OS 4.1 Marketing
14	Hlavní proces- Výroba grafických etiket	Obchod	Vedoucí zákaznického servisu	VZS	OS 4.2 Obchodní činnost,
15	Hlavní proces- Výroba grafických etiket	Příprava výroby a DTP	Vedoucí přípravy výroby	PV a DT	OS.4.3DTP a plánování výroby
16	Hlavní proces- Výroba grafických etiket	Výroba a expedice	Vedoucí výrobního úseku .	VVU	OS4.5Výroba grafických etiket
17	Procesy podpůrné bezpečnosti a zlepšování	Metrologie	Pověřenec vedení	PV	OS 4.7 Kontrola a metrologie
18	Procesy podpůrné bezpečnosti a zlepšování	Správa výpočetní techniky	Správce výpočetní techniky	SVT	OS 3.3 Řízení SW a dat
19	Procesy podpůrné bezpečnosti a zlepšování	Monitorování spokojenosti	Vedoucí zákaznického servisu	VZS	OS 5.1 Hodnocení spokojenosti zákazníka
20	Procesy podpůrné bezpečnosti a zlepšování	BOZP, PO a ekologie	Výkonný ředitel	BP	Proces je externě zajišťován
21	Procesy podpůrné bezpečnosti a zlepšování	Reklamace a stížnosti	Vedoucí zákaznického servisu	VZS	OS 5.3 Řízení neshod

Zdroj: Vlastní zpracování

Efektivnost procesu je hodnocena a požadované konečné hodnoty pro fungování procesů jsou stanoveny v interním dokumentu firmy - Metriky pro vyhodnocování procesu.

Metriky procesů

Ke každému útvaru a procesu v něm jsou stanoveny parametry a způsob hodnocení. Metriky procesů schvaluje výrobní ředitel na začátku každého roku. Provádí porovnání a vyhodnocení jednotlivých kritérií.

Informace o požadované cílové hodnotě, hodnotě z období předchozího roku a hodnotě ve vyhodnocovacím období jsou interními informacemi.

Metriky procesů pro rok 2017

Tab. č.3 – Metriky procesů

Útvar	Proces	Hodnocené parametry	Způsob hodnocení	
Úsek výkonného ředitele	Marketing	Počet nově získaných žadoucích ^{*)} zákazníků	Počet nově získaných žadoucích zákazníků od 1.1.2017 do 31.12.2017	
	Řízení systému managementu kvality	Soulad s požadavkovou normou ISO 9001	Počet neshod při externím auditu	
	Obchod	Obrat sjednaných zakázek – program OFFICE		Hodnota prodeje etiket programu OFFICE od 1.1.2017 do 31.12.2017 (bez DPH)
		Obrat sjednaných zakázek – program graf.etiket		Hodnota sjednaných zakázek od 1.1.2017 do 31.12.2017 na grafické etikety (bez DPH)
		Oprávněné reklamace způsobené pracovníky obchodního úseku		Počet oprávněných reklamací způsobených pracovníky obchodního úseku
				Hodnota oprávněných reklamací způsobených pracovníky obchodního úseku (bez DPH)
		Odchody žadanců ^{*)} grafických etiket		Stanovené procento celkového počtu zákazníků grafických etiket k 1.1.2017
Výrobní úsek	Příprava výroby a DTP	Kontrola štočku DTP	Počet chyb prošlých kontrolou DTP a odhalených až kontrolou ve výrobě	
		Tvorba dat k osvit	Počet nutných oprav štočků	
		Dodržování termínů výroby grafických etiket	Dodržování termínů stanovených vedoucím výroby pro dokončení zakázky	

		Kvalita výroby grafických etiket	Počet oprávněných reklamací grafických etiket způsobených výrobou mimo stroj GALLUS
			Počet oprávněných reklamací grafických etiket způsobených výrobou na stroji GALLUS
Ekonomický úsek	Fakturace	Počet zakázek po splatnosti	Počet zakázek po splatnosti ku celkovému počtu zakázek
		Finanční objem zakázek po splatnosti	Objemu zakázek po splatnosti

*) *žádoucí zákazník = zákazník s ročním obrátem nad 300.000,-Kč za rok*

Zdroj: Firemní dokumentace Králíček s.r.o.

Při zavádění systému byly procesy nadefinovány a v této podobě zůstaly doposud. Změnila se pouze struktura obchodního úseku. V obchodním úseku bylo potřeba reagovat na nové technologie a na nový způsob komunikace se zákazníky – rozšíření telefonického kontaktu a e-mailové komunikace se zákazníky o systém osobních návštěv pracovníky oddělení obchodně technické podpory.

Interní audity

Firma MARX systems, s.r.o. provádí každoročně interní audity a případně zákazníci provádějí u firmy Králíček s.r.o. zákaznické audity. Na základě nalezených neshod jsou z obou typů auditů realizována nápravná opatření. Firma na každý rok vytváří cíle kvality, jejichž splnění po uplynutí daného roku vyhodnocuje.

Technologie a lidské zdroje

Vedení společnosti důsledně dbá na dostatečnost zdrojů pro fungování procesů QMS a průběžně jejich stav monitoruje. Potřebná opatření, opřená o analýzu těchto procesů, jsou pak projednávána na pravidelných poradách vedení. Tyto porady jsou vedeny pravidelně 1x za měsíc se zápisy. Případně jsou projednávána i na operativních denních poradách - bez zápisu).

Každý rok v rámci zlepšování systému se snaží společnost představit alespoň jednu tiskovou novinku. Novými přídatnými zařízeními na tiskové stroje tak firma rozšiřuje nabídku možností tisku pro zákazníky nebo zlepšuje stávající technologie. Např. samolepky na pивní

lahve (provedení oboustranného tisku), etikety na chemické látky (vícevrstevné samolepky), potisk etiket zlatou a stříbrnou barvou apod..

Vedení společnosti KRÁLÍČEK, s.r.o. si uvědomuje, že nejcennějším zdrojem jsou vlastní zaměstnanci a proto důsledně dbá na kvalitní pracovní prostředí a zázemí odpovídající potřebám zaměstnanců. Podporuje vzdělávání zaměstnanců. Má stanovený plán vzdělávání pracovníků. Uvolňuje potřebné zdroje na jejich plánované vzdělávání. Např. v nových technologiích a možnostech tisku tiskařských strojů. Vedení společnosti v zájmu podpoření integrity pracovního kolektivu pořádá společné neformální akce pro zaměstnance i rodinné příslušníky.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou rozděleni na dodavatele materiálu a dodavatele služeb. Mezi dodavatele služeb patří servis IT, správa systému managementu a BOZP - zajišťováno firmou MARX systems, s.r.o., a externí výrobce raznic a štočků.

Dodavatelé materiálu jsou hodnocení klasifikací, dodavatelé služeb slovním popisem.

Hodnocení dodavatelů je prováděno každoročně.

4.3 Průběh realizace zakázky

Zákazník buď zašle konkrétní grafický návrh etikety, kterou potřebuje vyrobit, nebo nějakou svojí představu etikety. V případě poslaného hotového návrhu zpracuje oddělení technické podpory cenovou nabídku, která je odeslána zpět zákazníkovi. Po jejím schválení zákazníkem je nabídka zařazena do výrobní řady - čekajících zakázek v systému Cicero.

Automaticky je informováno DTP studio, které připraví podle grafického návrhu podklady pro výrobu štočků a raznic. Pracovníci DTP studia zodpovídají za zadání externí výroby štočků a raznic, zároveň zodpovídají za vstupní kontrolu dodaného produktu. Po obdržení štočku a raznic, pokud zakázka ještě není na pořadí do výroby jsou tyto založeny do výrobní kapsy, kde jsou všechny informace o zakázce.

Takto připravené podklady jsou předány mistrovi výroby do výroby. V okamžiku, kdy na zakázku přijde řada vyzvedne tiskař podle čísla zakázky štočky a raznice, podle předpisu namíchá jednotlivé typy barev, nastaví stroje Gallus nebo Nilpeter, zajistí přivezení nosného materiálu a založení do stroje. Po zavedení začátku návinu do stroje nastavuje jednotlivé

parametry stroje tak, aby výsledné barvy tištěných samolepek byly souhlasné s referenčním vzorkem schváleným zákazníkem.

V případě, že by existovala pochybnost o odstínu jednotlivých barev, je možno provést ověření pomocí spektrometru.

V průběhu tisku probíhá průběžná kontrola na monitoru tiskových strojů především z hlediska souběhu jednotlivých barev. Po vytištění potřebného množství samolepících etiket včetně kalkulovaného technologického výmětu (který činí 10-15% podle složitosti tisku zakázky), je celý návin hotových etiket přemístěn na pracoviště převíjení.

Na převíjecím stroji Prati je provedena strojní kontrola jednotlivých etiket. Stroj automaticky zastaví převíjení v okamžiku, kdy zaznamená chybu na etiketě. Pro každé založení nového převíjení je stroj nutno kalibrovat. Stroj zastaví chybnou etiketu na daném místě, kde operátor stroje vymění na návinu danou samolepku za samolepku z technologického výmětu. Takto zkontroluje stroj automaticky celý návin etiket. Podle potřeby jsou náviny děleny na velikosti dutinek, které požaduje zákazník. Jednotlivé samostatné náviny jsou po té baleny do kartonových krabic a označeny štítkem s informací o typu výrobku, jeho počtu, průměru dutinky a zpracování celé zakázky pro daného klienta.

Doprava zakázky je zajištěna firmou Králíček, případně přeje-li si zákazník službou PPL, Českou poštou, anebo si zákazník zakázku vyzvedne sám.

Druhým typem výrobku jsou etikety office – samolepící štítky. Tyto výrobky se užívají běžně v kancelářích v bílých, nebo v reflexních barvách. Tyto etikety se dělají bez potisku a v dřívějších letech (r.2010) se vyráběly v případě volné výrobní kapacity. V současné době je jejich výroba omezena, neboť výroba je naplněna grafickými etiketami.

Z důvodu nedostatku výrobní kapacity a nemožnosti dalšího rozšiřování výroby ve stávajícím provozu firma zahájila realizaci Strategického cíle na rok 2017 – 2018 - výstavbu nového sídla mimo lokalitu hlavního města Prahy, která umožní další rozvoj firmy.

Informační systém firmy

Firma má zavedený IS Cicero, speciální informační systém pro polygrafii. IS Cicero je zavedený od r. 2007 a období zavádění IS bylo i důvodem k oddálení certifikace systému managementu kvality, byť systém managementu kvality byl již zavedený.

S nárůstem výroby a požadavků byl první modul Výroba IS rozšiřován o další moduly. V současné době díky značení čárových kódů a čtečkám má vedení firmy přehled o přijímaném materiálu, průběhu zakázky výrobou.

Systém automatizuje firemní procesy, hlídá nastavená pravidla. Poskytuje rychle a přehledně všechny informace o stavu skladů, výroby, zakázkách i zákaznících.

Práce s riziky

V souladu s normou ISO 9001:2008 měla společnost Králíček s.r.o. zavedena systém preventivních opatření. Pomocí těchto opatření firma pracuje s riziky. Interní dokumenty společnosti jasně stanovují postup při řízení těchto opatření s cílem předcházet neshodám.

Potenciální rizika jsou odhalována v rámci interních auditů při přezkoumávání funkčnosti systému.

Preventivní opatření jsou cílené na podchycování neshod, které se ještě nestaly, ale v budoucnosti by k nim mohlo dojít. Tzn. je to snaha o zabraňování výskytu neshod. Opatření přispívají nejen ke zlepšování systému managementu jakosti, ale i celé organizace.

Spokojenost zákazníka

V rámci systému řízení managementu kvality jsou požadavky zákazníka zjišťovány, spokojenost zákazníka monitorována a vyhodnocována.

V poslední době vedení firmy upouští od dotazníkového šetření z důvodů malé návratnosti.

Po zavedení systému řízení managementu v roce 2007 společnost sledovala spokojenost zákazníků s využitím standardního dotazníku s pěti základními otázkami. Po třech letech, kdy byl problém s návratností dotazníků, některé firmy neodpovídali ani po opakované urgenci. Dotazníky byly zasílány zároveň s fakturou.

Bylo přistoupeno k elektronickému zasílání dotazníku 1x za rok, kdy z důvodu minimálního obtěžování dotazovaných, byl dotazník zpracován v prostředí Google docs, dotazovaný obdržel pouze link k vyplnění dotazníku.

Po potvrzení odeslání byly informace přesunuty do vyhodnocovací tabulky. Tuto formu zjišťování firma využívala po dobu pěti let. Pak již informace, které byly zjišťovány pomocí dotazníku, nebyly přínosné vzhledem k chodu společnosti, a to ani po obměně otázek u zákazníků.

Naopak se do popředí zájmu dostaly informace získané od zákazníků při neformálním osobním kontaktu s obchodními zástupci.

Z tohoto důvodu bylo upuštěno i od elektronického průzkumu spokojenosti a v současné době je spokojenost zákazníků monitorována obchodními zástupci při osobních jednání především s významnými zákazníky pomocí strukturovaného dotazníku.

Jednotlivé předem stanovené otázky jsou zákazníkovi položeny v rámci jednání - osobní návštěvy neformální cestou. Po návštěvě je proveden zápis obchodníkem do formuláře.

Tento způsob zjišťování spokojenosti firma hodnotí jako nejvíce přínosný. Dokáže rychleji reagovat v případě zjištění provádět i rychlejší nápravná opatření, případně reagovat zlepšením služby, nebo výrobkem.

Firemní dokumentace

Zcela nově je zpracována Příručka kvality, která popisuje ošetření jednotlivých prvků novelizované normy s odkazy na stávající dokumentaci. Dokument Příručka kvality je zachován, i když její vedení není novou normou vyžadováno. Vedení firmy shledalo, že Příručka kvality je základním dokumentem, který souhrnně popisuje systém managementu kvality.

Stávající dokumentaci bylo ponecháno původní číslování, které odpovídá kapitolám předchozí normě ISO 9001:2009. Očíslování organizační a řídicí dokumentace bylo ponecháno z důvodu zvyklosti pracovníků v původní podobě tj. podle kapitol původní normy.

Na základě provedeného požadavku porovnání staré a nové verze normy byly provedeny následující úpravy dokumentace:

- formální změny v požadavcích nové normy byly promítnuty přímo do jednotlivých procesních dokumentů
- nově vznikl dokument:

OS.1.4 Kontext organizace, analýza zainteresovaných stran, analýza rizik - zastřešující tři nové požadavky ISO 9001:2015

Kontext organizace

Nový koncept se vztahuje k podmínkám ovlivňující provoz organizace (mj. právní požadavky a požadavky předpisů, požadavky vlastníků, požadavky dozorových orgánů.

Společnost Králíček s.r.o. má určeny interní a externí aspekty, které jsou relevantní pro její účely a strategické zaměření a které ovlivňují její schopnost dosahovat společnosti požadovaných výsledků systému managementu kvality.

Společnost monitoruje a přezkoumává informace o externích a interních aspektech. Mezi aspekty jsou zařazeny pozitivní a negativní faktory a podmínky, které je třeba zvažovat (právní, technologické, konkurenční, tržní, kulturní, sociální a ekonomické, na úrovni mezinárodní, národní, regionální, nebo místní, vyplývajících z hodnot, kultury, znalostí a výkonnosti organizace.

Analýza zainteresovaných stran

Firma Králíček provádí opakovaně hodnocení vlivu zainteresovaných stran na fungování firmy a pokrytí jejich požadavků. Metodika hodnocení je popsána v samostatné organizační směrnici OS 1.4 Kontext organizace, analýza zainteresovaných stran a analýza rizik.

Registr rizik

Registr rizik je zpracovaný jako dokumentovaná informace tj. záznam, kde jsou přehledně formulována možná rizika nejen z procesu výroby ale obecně všech procesů, které se týkají firmy a je zde provedena sumarizace rizik. Hodnocení míry rizika je prováděno na základě součinu pravděpodobnosti a závažnosti. Výsledná míra rizika 15 – přijatelné riziko, 15-20 je třeba řeší opatřením ve standardním režimu, od 21-25 je nutno řešit okamžitě.

5. Návrh řešení

Vzhledem k souhlasnému stanovisku vedení firmy Králíček zavést odpovídající změny vyžadované novou normou v řízení společnosti a související dokumentaci, navrhla naše firma MARX systems, s.r.o. kroky k provedení potřebných změn vyžadovaných implementací normy ČSN EN ISO 9001:2016 a v období prvního čtvrtletí roku 2017.

Byla provedena časová studie potřebná k přehlednému plnění prováděných kroků při implementaci požadavků nové normy ČSN EN ISO 9001:2016.

5.1. Časová studie

Jednotlivé kroky byly provedeny v období od 16.1.2017 do 1.4.2017

1. krok – 15.1.2017 - provedení interního auditu, zhodnocení podmínek pro zavedení uvedeného systému
2. krok – 24.1.2017 - provedení SWOT analýzy
3. krok – 31.1.2017 provedení porovnání dokumentace staré a nové normy
4. krok – 14.1 a 21.2.2017 úprava dokumentace vzhledem k požadavkům nové normy, nově zpracovaná Příručka kvality
5. krok – 28.2.2017 vytvoření **Kontextu organizace**
6. krok – 7.3.2017 vytvoření **Analýzy zainteresovaných stran**
7. krok – 21.3.2017 vytvoření **Analýzy rizik**
8. krok – 24.3.2017 vytvoření organizační směrnice **OS 1.4. Kontext organizace, Analýza zainteresovaných stran a Analýza rizik** - zastřešující dokument jeho obsahem je kontext i obě analýzy.
9. krok - 1.4.2017 Seznámení společnosti Králíček s novou normou, vytvořenými dokumenty a analýzami - forma proškolení na novou normu, seznámení s novými dokumenty

5.1.1 Interní audit

Interním auditem uskutečněného dne 15.1.2017 byl zjišťován stav vhodnosti firmy k zavedení nových požadavků daných normou ISO 9001:2015 a byly zhodnoceny podmínky pro zavedení uvedeného systému.

Příloha č. 1 – Roční program interních auditů

Příloha č. 2 – Plán interního auditu

Zjištění z interního auditu

- stávající firemní dokumentace ve vztahu k řízení managementu jakosti je vyhovující a funkční
- nastavení procesů a odpovědností zůstává nezměněno
- provést zakomponování nových požadavků nové normy
- vytvořit nově Příručku kvality
- vytvořit nový dokument (zastřešující nové požadavky normy – kontext organizace, analýzu zainteresovaných stran, analýzu rizik)

Byly přezkoumány podmínky pro implementaci požadavků podle novelizované normy ISO 9001.

5.1.2 SWOT analýza

Situaci Firmy Králíček s.r.o. ilustruje krátká situační analýza provedená metodou SWOT

Tab. č.4 Situační SWOT analýza firmy Králíček s.r.o.

Silné stránky (Strenghts)	Ohrožení (Threats)
<ul style="list-style-type: none">- individuální přístup k zákazníkovi- kvalitní produkt- výrobní technologie – stroje s různými dokupovatelnými adaptabilními prvky- flexibilní firma- adaptabilní přístup,- technická odbornost- dlouholeté - dvacetileté zkušenosti v oboru- zavedený QMS dle normy ČSN EN ISO 9001:2009- získaný certifikát QMS	<ul style="list-style-type: none">- Neřešení nedostatku výrobních prostor- Neudělení certifikátu QMS (z důvodů nepřevedení firmy na novou normu)

- zavedený informační systém Cicero (IS pro polygrafii)	
Slabé stránky (Weaknesses)	Oportunities (Příležitosti)
<ul style="list-style-type: none"> - omezené kapacity výroby vzhledem k omezeným výrobním prostorům firmy. - dodržování dodací doby vzhledem k omezeným prostorům firmy 	<ul style="list-style-type: none"> - získání většího počtu zakázek po rozšíření výrobních prostor (přestěhování firmy) - nestandardní zakázky – nová technická řešení - zkušenosti s certifikací

Mezi silné stránky (Strengths) společnosti, které jsou i její konkurenční výhodou, patří individuální přístup k zákazníkovi, kterému nabízí kvalitní produkt. Firma dokáže flexibilně jednat díky své nejen dlouholeté zkušenosti v oboru, ale především technické odbornosti, a výrobním technologiím. Zákazníky i dodavateli je firma vnímána pozitivně i díky získanému certifikátu z oblasti QMS. Dokáže řešit i nestandardní zakázky díky svým technologiím, plánovanému dokupování nástavných zařízení na současné tiskařské stroje a hlavně sledováním trendů v dané oblasti.

Omezené výrobní prostory vnímá firma jako slabou stránku, přecházející v hrozbu. Vedení firmy v současné době provedlo výběr pozemku za územím hlavního města Prahy z důvodů výstavby nové výrobní haly.

Dne 31.1.2017 bylo provedeno porovnání stávající dokumentace s požadavky nové normy. Analýzu jsem provedla podle dokumentu Tabulka rozdílů ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015. Přehled je interním dokumentem naší firmy.

Z této analýzy vznikl požadavek na povinně dokumentované informace uvedené v nové normě, které navazují na původně dokumentované postupy a musí se udržovat a na povinně dokumentované informace, které navazují na původní záznamy, a které se musí uchovávat.

Oba požadavky jsem vyplnila do tabulky, která je také interním dokumentem naší firmy.

Tab. č. 5 Povinně dokumentované informace uvedené v nové normě, které navazují na původně dokumentované postupy a musí se udržovat:

Čl. normy	Požadavek na dokumentovanou informaci	Řešení
4.3	Stanovení rozsahu	Vedení organizace definovalo články normy, které jsou pro vznik a realizaci jejích produktů nebo služby potřebné, aby mohla být zajištěna nezbytná kvalita a spokojenost zákazníků. Byla vytvořena tabulka přehledu dokumentace, Dokumentace nebyla přečíslována, vazby mezi dokumenty a prvky novelizované normy jsou popsány v příručce kvality, která byla nově zpracována.
4.4.2.2	Informace nezbytné pro podporu fungování procesů	Organigramy, Přidělení rolí a odpovědností, Procesní mapy, popisy průběhu procesů.
5.2	Politika kvality	Obsah Politiky je uveden v čl. 5.2.1, politika musí korespondovat kontextu a obsahovat relevantní ustanovení pro vznik a dodávání kvalitních produktů nebo služeb.
6.2.1	Cíle kvality a plánování jejich dosažení	Nezbytné manažerské dokumenty, jejichž struktura je v článku 6.2.2 stanovena.
7.5.3.2	Dokumentované informace externího původu	Zákony, předpisy, Dokumentace od zákazníků, dodavatelů.
8.1	Informace nezbytné pro chod a řízení realizačních procesů	Provozní dokumentace, Pracovní postupy, Pracovní a testovací instrukce, Specifikace, Výrobní plány, Schválené listy dodavatelů, Testovací a kontrolní plány, Plány projektů Manuály, strategické plány, Formuláře

Zdroj: interní dokumentace firmy MARX systems, s.r.o. – Školení pro auditory

Tab. č. 6. Povinně dokumentované informace, které navazují na původní záznamy, a které se musí uchovávat

Čl. normy	Požadavek na dokumentovanou informaci	Řešení
4.4	Důkazy o tom, že procesy probíhají tak, jak byly naplánovány	Doklady z procesů, např. průběhy teplot a dalších vnějších podmínek, výsledky testování apod.
7.1.5	Důkazy o přiměřenosti zdrojů pro monitorování a měření	Evidence měřidel – mikrometr vzhledem k měření síly materiálu, teploměry pro hlídání stavu teploty ve skladu barev, materiálu, spektrometr metod pro monitorování a měření v průběhu procesů
7.1.5	Návaznost měřidel (pokud je zapotřebí)	Protokoly z kalibračních laboratoří
7.2	Důkazy o kompetenci pracovníků	Doklady o kvalifikaci pracovníků a o jejich výcviku
8.2.3	Výsledky přezkoumání	Obchodní dokumenty, výsledky přezkoumání

	požadavků zákazníka s ohledem na výrobky nebo služby včetně výsledků přezkoumání změn	nových požadavků na produkty nebo služby
8.3.2	Dokumentované informace požadované pro prokázání, že byly splněny požadavky na návrh	Doklady z průběhu řízení návrhu (plnění harmonogramů, přezkoumávání a evidence uvolňování mezi etapami, akceptace od zákazníků
8.3.4	Záznamy z plánovaných kontrol a přezkoumání	Záznamy z přezkoumávání, testování, ověřovacích a funkčních zkoušek
8.4.1	Výstupy z hodnocení externích poskytovatelů	Hodnocení efektivnosti externích poskytovatelů
8.4.2	Výstupy z hodnocení produktů a služeb dodávaných externími poskytovateli	Evidence o vstupních a průběžných kontrolách dodávaných produktů a služeb
8.4.3	Vstupy pro externí poskytovatele	Zadání požadavků, případně podrobné pracovní instrukce pro externí dodavatele, obsahují: <ul style="list-style-type: none"> a) Požadavky, týkající se procesů, produktů nebo poskytovaných služeb b) Požadavky na schválení <ul style="list-style-type: none"> - Produktů a služeb - Metod, procesů nebo zařízení - Uvolnění produktů a služeb c) Kompetence, včetně požadované kvalifikace osob
8.5.2	Pokud se požaduje sledovatelnost, tak příslušné záznamy	Evidence sledovatelnosti (použitých materiálů, osob, prostředí, ve kterém produkt vznikal, nebo služba byla poskytnuta
8.5.6	Řízení změn	Evidence o změnách v organizaci, jejich schvalování, případně jejich důsledcích.
8.6	Záznamy o uvolnění produktů nebo služeb	Záznamy z uvolňování produktů nebo služeb z jedné etapy životního cyklu do další etapy nebo k zákazníkovi, obsahují i autorizaci odpovědné osoby, která uvolnění provedla.
8.7	Záznamy o neshodách a způsobu jejich vypořádání	Záznamy o reklamacích, stížnostech záznamy z kontrolních bodů procesů a kontrol produktů a služeb včetně způsobu jejich vypořádání.
9.1	Výsledky analýz jako vstupy pro Přezkoumání managementu	Analýzy obchodní, procesů, reklamací, stížností, neshod v průběhu provozu, trendy, plnění KPI, plnění finančních plánů
9.2	Záznamy o implementaci programu a výsledcích interních auditů	Záznamy z interních auditů včetně zjištění, doporučení a následných řešení identifikovaných problémů
9.3	Záznamy z přezkoumání systému managementu	Vstupy a výstupy z přezkoumání z přezkoumání systému managementu
10.2	Záznamy o povaze neshod a veškerých přijatých následných opatření	Obsahující identifikování příčin problému a návrh a proběh jejich řešení

Zdroj: interní dokumentace firmy MARX systems, s.r.o. – Školení pro auditory

5.1.3 Kontext organizace

Nová norma obsahuje požadavek o tom, že by si organizace měla být těchto aspektů vědoma, ale nemusí být zpracováno písemně. Přesto byl požadavek zpracován do dokumentovatelné podoby.

Text Kontextu

Společnost Králíček s.r.o., IČ 60487879 byla zapsána dne 14.3.1994, pod spisovou značkou C 272 46 a je vedená u Městského soudu v Praze.

Společnost sídlí ve vlastních prostorách na adrese Mojžírova 130/4, Praha 4.

Předmětem podnikání společnosti zapsaným v obchodním rejstříku je:

- Reklamní agentura
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Kartonážství
- Fotografické služby
- Polygrafická výroba

Společnost realizuje činnosti - výroba a prodej samolepících etiket v sídle společnosti Mojžírova 130/4, Praha 4

Hlavní aspekty významné pro společnost jsou:

- Charakter firmy – rodinná firma – průběžná komunikace, probíhající i mimo formalizovaná jednání vedoucích pracovníků, pružné rozhodování, nízká fluktuace
- Zázemí společnosti ve vlastních prostorách
- Umístění sídla limitující další rozvoj firmy (využití prostoru na 100%, objekt v činžovním domě v řadové činžovní zástavbě)
- Nedostatečné prostory pro skladování materiálu
- Vlastní technické vybavení
- Široké zákaznické portfolio
- Obtížné hledání nových pracovníků - tiskařské povolání je úzce specializované, proto je obtížné hledání nových pracovníků, kteří by byli schopni vykonávat tuto práci
- Dlouhodobé působení firmy na trhu - Zavedená firma působící na trhu od roku 2007
- Zájem vlastníků na rozvoji firmy v dlouhodobém horizontu (významné pravidelné investice do nákupu strojního vybavení a nových technologií)

- Nízká zmetkovitost při výrobě - velmi nízká zmetkovitost, hodnota neshodných produktů v r. 2016 - 0,06%!
- Dobrá dopravní dostupnost
- Velká konkurence v oblasti předmětu podnikání
- Za významné zákazníky jsou považováni zákazníci s ročním obratem vyšším než 300tis Kč.

5.1.4 Analýza zainteresovaných stran

Analýza zájmových skupin je rozpracováním těchto aspektů do požadavků jednotlivých zájmových skupin, míry jejich naplňování a vyvození možných důsledků v případě neplnění.

Analýza zájmových – zainteresovaných stran se stala po vyplnění interním dokumentem firmy Králíček, je pravidelně přezkoumávána a vyhodnocována.

Analýza zainteresovaných stran byla vedena dne 7.3.2017 formou rozhovoru a pak byla zpracována do tabulky.

Data jsem získala pomocí techniky dotazování a rozhovoru a to jak s manažerem kvality, tak i s výkonným ředitelem. Byly stanoveny základní zájmové zainteresované strany, identifikovány jejich potřeby a očekávání.

Společně s vedením společnosti jsme vyplnili tabulku prioritních oblastí společnosti a dále s ní pracovali dle předem stanovených kroků.

Podnikání stojí na zájmových skupinách a na jejich očekáváních. Mezi zainteresované skupiny společnosti Králíček s.r.o. patří:

- Vlastníci společnosti Králíček s.r.o.
- Management společnosti
- Pracovníci společnosti
- Zákazníci (a jejich organizace)
- Partneři (obchodní partneři, průmyslové asociace apod.)
- Státní správa a samospráva
- Dodavatelé
- Konkurenti
- Věřitelé, investoři a finanční organizace
- Občané v okolí, sousedi sídla společnosti

5.1.4.1 Identifikované potřeby a očekávání zaníteresovaných stran

Vlastníci společnosti Králíček s.r.o.

- Dlouhodobá prosperita společnosti
- Rozvoj společnosti
- Tvorba přiměřeného zisku

Management společnosti

- Podíl na hospodářském výsledku
- Přiměřenou odměnu za práci
- Dobré pracovní podmínky
- Benefity

Pracovníci společnosti

- Stabilní zaměstnání
- Přiměřenou odměnu za práci
- Dobré pracovní podmínky a dobrý kolektiv
- Slušný a korektní přístup nadřízených

Zákazníci (a jejich organizace)

- Rychlé zpracování nabídky a zakázky
- Vysoká kvalita
- Přijatelná cena
- Osobní přístup k zákazníkovi

Partneři (subdodavatelé)

- Reciproční výhody
- Korektní přístup

Státní správa a samospráva

- Plnění legislativních předpisů (daňových, sociálních, ekologických - odpady, emise do ovzduší, bezpečnostních - BOZP a PO)
- Plnění jiných předpisů (kanalizační řád)
- Vysoké daňové odvody na základě vysoké produkce

Dodavatelé

- Trvalé odběry
- Dodržování podmínek kontraktu

Konkurenti

- Dodržování pravidel hospodářské soutěže

Věřitelé, investoři a finanční organizace

- Užívání finančních produktů
- Řádné a včasné splácení úvěrů

Občané v okolí, sousedi sídla společnosti

- Minimální zátěž hlukem
- Dodržování nočního klidu
- Minimální zátěž emisemi v ovzduší (prach a zápach)
- Minimální zábor prostoru před provozovnou

5.1.4.2 Identifikace a testování předpokladů o zainteresovaných stranách

Předpoklady o jednotlivých zájmových skupinách jsem roztřídila do dvou kategorií – podporujících strategií a omezujících strategií. Z hlediska významu a míry jistoty předpokladu ohodnocení provedl výkonný ředitel na škále 0 až 9:

Význam: 0 – nevýznamný 9 – velmi významný

Mára jistoty: 0 – velmi nejistý 9 – velmi jistý

Tab. č.7 Hodnocení zainteresovaných stran

Zájmová skupina	Hlavní předpoklady (podporující P, omezující O)	Význam	Jistota	
<i>Vlastníci společnosti</i>	1 Dlouhodobá prosperita společnosti	P	9	9
	2 Rozvoj společnosti	P	9	9
	3 Tvorba přiměřeného zisku	P	7	9
<i>Management společnosti</i>	1 Podíl na hospodářském výsledku	P	6	7
	2 Přiměřenou odměnu za práci	O	6	9
	3 Dobré pracovní podmínky	O	7	8
	4 Benefity	O	4	6
<i>Pracovníci společnosti</i>	1 Stabilní zaměstnání	P	6	7
	2 Přiměřenou odměnu za práci	O	6	9
	3 Dobré pracovní podmínky a dobrý kolektiv	O	7	8
	4 Slušný a korektní přístup nadřízených	P	4	6
<i>Zákazníci (a jejich organizace)</i>	1 Rychlé zpracování nabídky a zakázky	P	6	7
	2 Vysoká kvalita	P	6	9
	3 Přijatelná cena	O	7	8
	4 Osobní přístup k zákazníkovi	P	4	6
<i>Partneři (subdodavatelé)</i>	1 Reciproční výhody	P	9	9

	2 Korektní přístup	P	9	9
Dodavatelé	1 Trvalé odběry	P	6	6
	2 Dodržování podmínek kontraktu	O	9	9
Konkurenti	1 Dodržování pravidel hospodářské soutěže	O	9	9
Státní správa a samospráva	1 Plnění legislativních předpisů (daňových, sociálních, ekologických - odpady, emise do ovzduší, bezpečnostních - BOZP a PO)	O	9	9
	2 Plnění jiných předpisů (kanalizační řád)	O	9	9
	3 Vysoké daňové odvody na základě vysoké produkce	O	9	9
Věřitelé, investoři a finanční organizace	1 Užívání finančních produktů	P	7	8
	2 Řádné a včasné splácení úvěrů	O	9	9
Občané v okolí, sousedi společnosti	1 Minimální zátěž hlukem	O	8	9
	2 Dodržování nočního klidu	P	2	8
	3 Minimální zátěž emisemi v ovzduší (prach a zápach)	O	6	8
	4 Minimální zábor prostoru před provozovnou	O	5	7

Z analýzy vyplývá největší vliv na plnění strategických záměrů společnosti hned po **vlastnících** mají **zaměstnanci** a dále **konkurenti**. Proto i případné zanedbání péče o zaměstnance představuje největší riziko z hlediska prosperity společnosti.

Hned v závěsu jsou dvě zájmové skupiny – **obchodní partneři** a vzhledem k strategickému záměru rozvoje společnosti i **finanční organizace**. Významní obchodní partneři jsou partneři jsou partnery dlouhodobými, s mnohými z nich jsou udržovány vztahy i na neformální úrovni. Proto jsou vztahy pevné, které je ale třeba pravidelně udržovat kontakt jak po stránce sociální, tak po stránce odborné.

5.1.4.3 Analýza zainteresovaných stran

Společně s vedením společnosti jsme vyplnili tabulku a pracovali s ní dle následujících kroků:

1. Provedení diskuse o hlavních aktivitách ve společnosti a jeho existující anebo možné vizi a cílech
2. Zmapování všechny důležité zájmové skupiny a jejich zájmy, které již ovlivňují anebo by mohly ovlivnit společnost Králíček s.r.o.
3. Vypsání ze seznamu vytipovaných zájmových skupin těchto subjektů do levého sloupce tabulky.
4. Umístění 5 nejdůležitějších cílů nebo prioritních oblastí činnosti společnosti do horní řádky uvedené tabulky. Níže jsou uvedeny některé příklady důležitých oblastí, které je možné dále rozšířit dle působnosti společnosti:
 - zvýšení prestiže
 - zvýšení zisku
 - zlepšení přístupu ke kapitálu
 - zlepšení přístupu k informacím
 - nové tržní příležitosti
 - zlepšení vztahů
 - zvýšení motivace zaměstnanců
5. Určení odpovídajícího stupně vlivu určité zájmové skupiny na danou oblast a kvantifikovat číslicí od 0 do 3.
(0 = žádný vliv, 1 = nízký vliv, 2 = střední vliv, 3 = vysoký vliv)
6. Sečtení jednotlivých stupňů definovaných vlivů v řádcích a napsání celkové sumy do posledního sloupce příslušného řádku. Vysoký součet znamená vysokou míru důležitosti dané zájmové skupiny k vaší činnosti.
7. Při vyplňování tabulky je důležité se dívat na jednotlivé položky očima významných zájmových skupin a jejich zájmů. Identifikovat jaká jsou stávající anebo potenciální rizika anebo příležitosti společnost.

5.1.4.4 Prioritní oblasti společnosti Králíček s.r.o.

Tato tabulka slouží ke zmapování relevantních podnikových priorit, jim odpovídajících zájmových skupin a dále k indikativní analýze významu jednotlivých zájmových skupin.

Napoprvé byla tabulka vyplňována za přítomnosti výkonného ředitele a pracovníka odpovídajícího za kvalitu intuitivně a postupně upřesňována.

Tam, kde byl identifikován významný vliv zájmové skupiny, kterému neodpovídá práce s touto zájmovou skupinou, lze vysledovat priority pro zlepšení.

Tab. č. 8 Analýza zainteresovaných stran

EXTERNÍ A INTERNÍ ASPEKTY ZAJINTERESOVANÉ STRANY	ZVYŠOVÁNÍ PRESTIŽE SPOLEČNOSTI	ZVYŠOVÁNÍ OBRATU	PŘÍSTUP KE KAPITÁLU	ZLEPŠOVÁNÍ VZTAHŮ SE ZAJINTERESOVANÝMI STRANAMI	ZVYŠOVÁNÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	VÝSLEDEK
<i>Vlastníci společnosti Králíček s.r.o.</i>	3	3	3	3	3	15
<i>Management společnosti</i>	3	3	1	3	3	13
<i>Pracovníci společnosti</i>	3	2	1	2	2	10
<i>Zákazníci (a jejich organizace)</i>	1	3	1	1	1	7
<i>Partneři (subdodavatelé)</i>	2	2	1	3	1	9
<i>Státní správa a samospráva</i>	2	1	1	1	1	6
<i>Konkurenti</i>	1	1	0	2	1	5
<i>Dodavatelé</i>	1	2	0	1	1	3
<i>Finanční organizace</i>	2	3	3	1	0	9
<i>Občané v okolí, sousedi sídla společnosti</i>	1	0	0	3	0	4

Zdroj: Provedení - firma MARX systems, s.r.o. – vlastní zpracování

U těchto samých zainteresovaných stran byl hodnocen jejich vliv na plnění strategických cílů společnosti Králíček.

Hodnocení míry vlivu bylo na škále 0 žádný vliv až 3 silný vliv a celkový vliv zainteresované strany byl posouzen na základě součtu hodnocení míry vlivu na jednotlivé strategické cíle. Nejvýznamnější jsou vlastníci, pracovníci a partneři společnosti.

5.1.5 Analýza rizik

Registr rizik byl proveden 14.3.2017, technikou dotazování, rozhovoru, přítomného výkonného ředitele a pověřence pro kvalitu.

Registr rizik je zpracovaný jako dokumentovaná informace tj. záznam, kde jsou přehledně formulována možná rizika nejen z procesu výroby, ale obecně ze všech procesů, které se týkají firmy a je zde provedena sumarizace rizik.

Hodnocení míry rizika je prováděno na základě součinu pravděpodobnosti a závažnosti.

Příloha 1. Registr rizik

6.Závěr

Návrhem doporučení a posléze i zavedením nových požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2016 získalo vedení firmy nástroje ke zlepšování, potřebný další přehled a zpracovanou dokumentaci. Byl tak naplněn dílčí cíl, kterým bylo zhodnocení podmínek pro zavedení uvedeného systému.

Vedení společnosti Králíček s.r.o. si uvědomuje, že nejcennějším zdrojem jsou vlastní zaměstnanci a proto důsledně dbá na kvalitní pracovní prostředí a zázemí odpovídající potřebám zaměstnanců. Podporuje vzdělávání zaměstnanců. Má stanovený plán systematického vzdělávání pracovníků, pravidelné seznamování s technickými novinkami a pomocných zařízení od dodavatelů tiskařských strojů, účast odpovědných pracovníků na výstavách, nebo veletrzích.

Nemalou devizí firmy je i její rodinné prostředí a neformální přístup ke svým pracovníkům.

Vedení společnosti v zájmu podpoření integrity pracovního kolektivu pořádá společné neformální akce pro zaměstnance i rodinné příslušníky.

Firma má dostatek zdrojů finančních, které účelově vynakládá k nakupování nástavných zařízení strojů potřebných k výrobě nových produktů, reaguje tak na požadavky zákazníka. Na požadavky zakázek od zákazníku tak reaguje i rozšiřováním stávajícího IS Cicero nákupem dalších informačních modulů.

Uvolňuje potřebné zdroje na plánované vzdělávání pracovníků, na nákup nových technologií, nebo nákup přídatných zařízení na stávající tiskařské stroje.

Spokojenosti zákazníka, která je systematicky zjišťována u významných zákazníků doznala změny ve výpovědních hodnotách zjišťovaných dotazů. Dotazy směřující ke spokojenosti s firmou jsou kladeny formou neformálních dotazů, s předem stanovenou strukturou. Záznam je prováděn až po schůzce samotným obchodním zástupcem. Přes toto zúžené zjišťování spokojenosti, anebo právě proto dochází ke kvalitnějším zjištěním a potažmo i k přímým podnětům na zlepšování, nebo zavádění nových produktů.

Firma si je vědoma svých slabých míst a řeší např.

- nedostatek výrobní kapacity a nemožnost dalšího rozšiřování výroby ve stávajícím provozu - firma zahájila realizaci Strategického cíle na rok 2017 –

2018 - výstavbu nového sídla mimo lokalitu hlavního města Prahy, která umožní další rozvoj firmy.

- nezastupitelnost výlučných dodavatelů je velké riziko. Vedení firmy proto vztahy s těmito dodavateli cíleně buduje a udržuje na výborné úrovni.

Některá slabá místa až rizika a jejich dopady si vedení firmy uvědomilo až po provedení Analýzy rizik – Registru rizik.

Výrobní stroje a samozřejmě i výpočetní technika – zvláště IS Cicero podporující výrobní proces je závislá na elektrické energii. Stávající výpadky elektrické energie jsou minimální ale i tak ze zjištění z analýzy rizik vyvstala otázka na kolik je závažný problém závislosti firmy díky svému výrobnímu zaměření na stálý odběr elektrické energie. Firma tímto zjištěním zvažuje možnost nákupu záložních zdrojů pro výpočetní techniku.

Krátké dodací doby, příznivá cena a kvalita výroby podle ISO 9001 jsou důvody, proč roste ve firmě Králíček s.r.o. objem výroby a přibývá spokojených zákazníků.

A mnozí z nich k nim rádi chodí i na dobrou kávu do firemních prostor „Králíček Café „.

7. Seznam použité literatury

- [1] BĚLOHLÁVEK, J. KOŠŤAN, P. ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] HUTYRA, M. a kol.: Management jakosti, učební texty, VŠB – Technická univerzita Ostrava Ostrava, 2007, ISBN 978-80-248-1484-1
- [3] MARXOVÁ, Dana. Bakalářská práce – Systémy managementu ve vzdělávacích zařízeních. Praha: ČZU, 2014, 59 s.
- [4] Nenadál J. a kol.,: Moderní management jakosti, Management Press, Praha 2008., ISBN 978-80-7261-186-7
- [5] NENADÁL, Jaroslav. Moderní systémy řízení jakosti :quality management. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6
- [6] NENADÁL, J. NOSKIEVIČOVÁ, D. PETŘÍKOVÁ, R. PLURA, J. TOŠENOVSKÝ, J. Moderní management jakosti. Praha: Management Press, 2008. 375 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

- [7] ŠULÉŘ, Oldřich. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-85839-06-7
- [8] ŠULÉŘ, Oldřich. Manažerské techniky II. Olomouc: Rubico, 1997, 213 s. ISBN 80-85839-19-9
- [9] TUČEK, D., BOBÁK, R. Výrobní systémy. 2. upravené vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. 298 s. ISBN 80-7318-381-1.
- [10] Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. ČSN EN ISO 9000:2016. Praha: 2016. 88 s.
- [11] Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. ČSN EN ISO 9001:2016. Praha: 2016. 48 s.
- [12] Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. ČSN EN ISO 19011:2012. Praha: 2012. 68 s.
- [13] VEBER, J. Prof.Ing. CSc. a kolektiv: Řízení jakosti a ochrana spotřebitele, Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1782-1
- [14] ZAJÍC, J. a VESELÝ, J.: Jak vytvořit systém managementu kvality. Národní informační středisko pro podporu kvality, Praha: 2005., ISBN 80-7283-178-x ,146 s.

Internetové zdroje:

KOZÁČKOVÁ, H.: *Zavedení systému ISO 9001:2008 ve vzdělávací instituci*, Příklady dobré praxe [online] ,20.11.2017

Dostupnéz:<http://www.nuov.cz/kurikulum/zavedeni-systemu-iso-9001-2008-ve-vzdelavaci-instituci#article>

Program auditů

Rok : 2017

				Program auditů																							
				Leden		Únor		Březen		Duben		Květen		Červen		Červenec		Srpen		Září		Říjen		Listopad		Prosinec	
Poř.	Označení auditu	Typ auditu	Vedoucí týmu auditorů + auditorský tým	1.-15.	16.-31.	1.-15.	16.-28.	1.-15.	16.-31.	1.-15.	16.-30.	1.-15.	16.-31.	1.-15.	16.-30.	1.-15.	16.-31.	1.-15.	16.-31.	1.-15.	16.-30.	1.-15.	16.-31.	1.-15.	16.-30.	1.-15.	16.-31.
1	17/01	Interní audit	MARX systems, s.r.o., Dana Marxová	Cíl auditu: <i>Proověření fungování QMS, přiměřenost politiky QMS, plnění cílů kvality a efektivnost procesů a identifikace neshod</i> Kritéria auditu: <i>ČSN EN ISO 9001:2016, dokumentace QMS společnosti</i>																							
				I																							
2	17/02	Interní audit	MARX systems, s.r.o., Dana Marxová	Cíl auditu: <i>Proověření fungování QMS, přiměřenost politiky QMS, plnění cílů kvality a efektivnost procesů a identifikace neshod</i> Kritéria auditu: <i>ČSN EN ISO 9001:2016, dokumentace QMS společnosti</i>																							
																					I						
3	17/03	Externí recertifikační audit	CQS z.s.	Cíl auditu: <i>Proověření fungování QMS externí stranou formou dozorového auditu</i> Kritéria auditu: <i>ČSN EN ISO 9001:2016, dokumentace QMS společnosti</i>																							
																						E					
4																											

I	Interní audit v plném rozsahu, přes všechny útvary)
N	Následný audit na odstranění dříve identifikovaných neshod
E	Externí audit (certifikační, dozorový, recertifikační)
Z	Zákaznický audit

	Funkce	Datum	Podpis
Schválil	VŘ - ██████████	3.1.2017	
Aktualizace 1.			
Aktualizace 2.			

Plán interního auditu QMS č. 17/01

společnosti Králíček, s.r.o.

od: Petr MARX

datum: 9.1.2017

pro: VŘ - ██████████, PV – ██████████ a vedoucí prověřovaných oblastí

Cíl auditu: Prověření stavu plnění požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2016 na systému řízení kvality, naplňování schválené dokumentace QMS a identifikace neshod. Ověření účinnosti opatření přijatých k odstranění neshod z předchozích auditů.				
Kriteria auditu Požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2016, vydaná dokumentace QMS				
Předmět auditu Sídlo společnosti v Praze – kancelářské, výrobní a skladové prostory				
Útvar / základní proces: Řízení společnosti Obchodní a marketingová činnost DTP a příprava výroby Výrobní procesy Nákup a skladování Personalistika Správa výpočetní techniky Řízení jakosti		Vedoucí útvaru: ██████████ ██████████ ██████████ ██████████ ██████████ ██████████ ██████████		
Seznam referenčních dokumentů, případně další požadavky nutné k provedení interního auditu kvality: Vydaná organizační a řídicí dokumentace, záznamy z realizovaných činností v papírové nebo elektronické podobě.				
Auditoři: Vedoucí auditního týmu: Dana Marxová				
Harmonogram interního auditu kvality				
Čas	Prověřovaná oblast	Témata	Vedoucí dané oblasti	Auditorský tým
15.ledna 2017				


Příloha B

9.00 - 9.30	Vedení	<p>Strategie, politika, cíle jakosti Organizační struktura, odpovědnosti a pravomoci Přezkoumání dostatečnosti zdrojů (personál + technika) Pracovní prostředí Vnitřní komunikace Zainteresané strany Analýza rizik a příležitostí</p>	████████	Marxová
9.35 - 10.15	Obchodní činnost	<p>Marketing Benchmarking Přezkoumání objednávek Tvorba a schválení nabídky Komunikace a práce se zákazníkem Hodnocení zakázek Identifikace zakázek Plán výroby</p>	████████	Marxová
10.20 – 10.55	Příprava výroby	<p>Příprava výroby Změny v průběhu výroby Verifikace a validace návrhů Vstupní kontrola štoků a raznic Schvalování návrhů</p>	██████	Marxová
11.00 – 11.45	Výroba	<p>Aktualizace plánu výroby Výrobní dokumentace Změny v průběhu výroby Identifikace výrobků Řízení neshodného výrobku Předání díla zákazníkovi Nákup strojů a zařízení Údržba strojů a zařízení Provozní sklad výroby – řízené podmínky Balení zboží Mezioperační kontrola Znalosti organizace</p>	████████	Marxová
11.45 – 12.15	Kontrola a metrologie	<p>Vstupní kontrola Výstupní kontrola Metrologie</p>	████████	Marxová

Příloha B

12.20 - 13.10	<i>Pauza na oběd</i>			
13.15 – 13.55	Prodej programu „Office“	Přímý prodej Zadávání do výroby Správa skladu hotových výrobků Identifikace zboží Balení zboží	■	Marxová
14.00 - 14.30	Nákup	Výběr dodavatelů Hodnocení dodavatelů Schvalování požadavků Příjem na sklad Skladovací podmínky	■	Marxová
14.30 - 14.55	Personalistika	Přijímání pracovníků Hodnocení pracovníků a motivace Výchova a vzdělávání Kariérové plány	■	Marxová
15.00 - 15.45	Řízení jakosti	Dokumentace QMS Reklamacce Hodnocení spokojenosti zákazníka, referenční dopisy Interní audity Nápravná a preventivní opatření Využívání metod týmové práce Uplatňování "statistických" metod	■	Marxová
15.45 - 16.10	Správa výpočetní techniky	Evidence SW a HW Zálohování Archivace Přístupová práva Upgrade a update SW	■	Marxová
16.10 - 17.00	<i>Dodatečná zjištění</i>			Marxová
Bude upřesněno dle časových dispozic				

Příloha B

	Zpracování zjištění z auditu u zpracovatele	Zpracování výstupů z auditu: <ul style="list-style-type: none">• Evidenční listy neshod• Zpráva z auditu		Marxová
	Presentace výsledků (u zadavatele)	Presentace výsledků auditu vedení společnosti a předání písemných podkladů.	Vedení společnosti	Marxová

Poznámka: Časový harmonogram je možno v případě potřeby upravit

Podpis vedoucího auditora: Dana Marxová, v.r.

Schválil (jméno, podpis, dne):

Registr podnikatelských rizik
K r á l i č e k s. r. o.

Oblast	Specifikace a hodnocení rizika				Opatření pro snížení rizik			Poznámky
	Riziko, ohrožení	Pravděpodobnost vzniku	Závažnost dopadu	Ocenění (hodnocení) rizik	Stávající	Možná preventivní		
1	Ztráta klíčových zákazníků	3	5	15	bez opatření	Navázání spolupráce s dalším velkým zákazníkem, rozšíření služeb	Klíčoví zákazníci - jsou zákazníci s 300tis Kč.	
2	Ohrožení ze strany konkurence	3	4	12	Udržování dobrých osobních vztahů s odpovědnými zástupci klientů, osobní návštěvy, aktivní projevování zájmu o klienta	Monitorování aktivit konkurence		
3	Špatné vztahy se sousedy provozovny	4	3	12	Dodržování obecně závazných vyhlasek městské části	bez opatření	Problematické umístění firmy - městská část Nusle, činžovní dům.	
4	Špatné vztahy s městskou částí	1	3	3	bez opatření			
5	Odchod klíčových zaměstnanců	3	4	12	Nastavení vhodných benefitů, oceňování jejich práce			
6	Nezastupitelnost dodavatele	2	5	10	Hledání jiných možností		Výlučný dodavatel, s dodavatelem jsou navázané výborné vztahy, reklamace minimální	
7	Nedostatek vody	2	2	4	bez opatření		Je využívána voda jen vodovodního řádu, není kritická pro proces	
8	Nedostatek elektrické energie	2	5	10	bez opatření	Zvážit možnost nákupu záložních zdrojů pro výpočetní techniku	Výrobní stroje i výpočetní technika podporující výrobní proces je závislá na el. energii. Stávající výpadky el.proudu jsou minimální	
9	Nedostatek finančních provozních prostředků	1	5	5	Je vytvářena finanční rezerva, není ale účelově zaměřená, prostředky jsou k dispozici		Finanční rezerva není účelově zaměřená, ale prostředky jsou k dispozici	
10	Zastaralá technika	3	5	15	Časté poruchy, potřeba rozsáhlejších oprav	Zpracování plánu investic v dlouhodobějším horizontu	Školení od dodavatelů	
11	Zastaralá technologie	2	4	8	Školení od dodavatelů v plánu vzdělávání	Zpracování plánu investic v dlouhodobějším horizontu	Školení od dodavatelů, limitováno zákazníkem	
12	Nedostatečná údržba techniky	2	5	10	Uzavírána servisní smlouva na údržbu tiskárenských strojů			
13	Nedostatečná údržba objektů	2	2	4				
14	Nefunkčnost IT	4	5	20	Pravidelný servis od externího dodavatele	Zvážit nákup záložních zdrojů pro výpočetní techniku		

Registr podnikatelských rizik
Králíček s.r.o.

Oblast	Specifikace a hodnocení rizika				Opatření pro snížení rizik			Poznámky
	Riziko, ohrožení	Právěpodobnost vzniku	závažnost dopadu	Ocenění (hodnocení) rizik	Stávající	Možná preventivní		
15	Personální zdroje	Nedostatečná zastupitelnost	3	4	12	Každá funkce má specifikovanou zastupitelnost v popisech pracovních funkcí	Definování rozsahu seznámení zastupujícího s problematikou zastupovaného a praktické aplikace	
16		Odchod odborných pracovníků - tiskářů	4	4	16	Zaměstnanecké benefity, stabilní zájem i rodinné firmy		
17		Přetížení pracovníků	3	4	12	Práce jsou dané i nárazovostí velkých objednávek	Hledat personální posílení týmu, stanovit strategii personálního rozvoje	Peníze jsou, lidi nejsou, bylo by i více práce
18		Nedostatečné doplňování vzdělávání	4	3	12	Zpracován plán systematického vzdělávání, pravidelné seznamování s technickými novinkami a pomocných zařízení od dodavatele tiskářských strojů	Zahrnutí i poznatků a zkušeností nejlepších v oboru - benchmarking, nejlepší praktiky, výstavy, veletrhy, stáže v tuzemsku i zahraničí apod.	
19		Nedostatečné zapracování, resp. dozor nad novými pracovníky a brigádníky	3	3	9	Školením BOZP a seznámení s pracovištěm		
20		Špatné fungování externích dodavatelů služeb	2	5	10	Smluvní ošelfení prováděných prací	Uzavření rámcových smluv se stálými dodavateli	Externí dodavatel - výroba štočků a raznic. Bezproblémová spolupráce. Rozsah neshodných zakázek 4/za 1 rok z celkového počtu zakázek 5 500:zakázek (1.2016)
21	Podnikatelské prostředí	Změna legislativních podmínek podnikání	4	3	12	Monitorování legislativních změn		Danový systém, EET, ochrana osobních údajů, papírování. Přímé platby nejsou přijímány - EET se nevztahuje na firmu
22		Změna ekonomických podmínek státu	3	3	9			Např. vliv hospodářské krize, nakupuje se v tuzemsku
23		Změna politické situace ve státě	1	1	1			
24		Nevyhodnocování efektivnosti pracovních činností	2	3	6		Nutné aktualizovat tabulky	
25	Provozní rizika	Výpadky elektrické energie, poruchy a havárie	2	5	10			Provoz je závislý na dodávkách el. energie

Registr podnikatelských rizik K r á l í ě k s.r.o.

Oblast	Specifikace a hodnocení rizika				Opatření pro snížení rizik			Poznámky
	Riziko, ohrožení	Pravděpodobnost vzniku	Závažnost dopadu	Ocenění (hodnocení) rizik	Stávající	Možná preventivní		
26	Nedostatečné prostory pro rozvoj firmy	5	4	20		Zajistit prostory s dostatečnou kapacitou	Vedení zvaží možnost pronájmu vhodného objektu, nebo výstavbu vlastní výrobní haly mimo území hl.m.Prahy	
27	Technická rizika	Zavádění nových produktů na trh	2	3	6		Nutné zákaznickým prezentovat jen odzkoušené technologie	
28	Informační rizika	Ztráta, odcizení, požár apod.	3	4	12	Zálohování dat denní.		
29		Zneužití dat	3	4	12	Nastavení přístupových práv, schválená VŘ	Uložit zálohu mimo objekt Smlouvy na mlčenlivost, písemné stanovení přístupových práv k datům	
30		Vírové nepádení	4	3	12	Antivirový SW, pravidelně aktualizovaný	Hlídá průběžně externí firma	
31	Ekonomická a finanční rizika	Ztráta, úvěry	2	2	4	Dostatek vlastních finančních prostředků	Financování z vlastních zdrojů	
32		Dlouhé splatnosti, nedodržování splatností	3	2	6			
33		Pojištění rizik - realizace	1	2	2		Podnikatelská rizika pojištěna na 300 mil.Kč	
34	Tržní rizika	Chování konkurence	2	5	10		Snaha o získání zakázek i pracovníků	
35	Sociální rizika	Podvody, krádeže zaměstnanců	2	2	4	Prováděn, je-li možné výběr, pracovníků		
36		Poškozování dobrého jména	3	2	6			
37		Přetahování pracovních sil, masová migrace	2	2	4			
38	Živelné pohromy	přírodní katastrofy - požár, voda vítr	4	2	8	PO školení, vybavení PHP, školení pracovníků	objekt je mimo záplavové území	
39		Zdravotní rizika	1	3	3	Vydaná pravidla pro nakládání s NCHL, bezpečnostní listy chemických látek, školení pracovníků pro nakládání s chemickými látkami	Výměnu náplně zařízení na vymývání sit zajišťuje externí firma	

Specifikace a hodnocení rizika:

Ocenění rizika je dáno součinem PRAVDĚPODOBNOST x ZÁVAŽNOST DOPADU = MÍRA RIZIKA

Hodnocení Pravděpodobnosti: **1 nepravděpodobné až 5 jisté, nebo téměř jisté**

Hodnocení Závažnosti dopadu: **1 bez závažného dopadu až 5 kritický, fatální dopad**

Hodnocení míry rizika: do 60%, tj. 1,5 - přijatelné riziko

od 61% do 80%, tj. od 1,5 do 2,0 je třeba řešit opatřením ve standardním režimu, např. NO

od 81% dále, tj. 2,1 až 2,5 je nutno řešit okamžitě