

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Zavádění systému managementu kvality a enviromentálního managementu ve státní příspěvkové organizaci

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Srpen/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Karel Smetana/MF18

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Dana Spejchalová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 10. 7. 2020 v Haňovicích

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této práce je formulovat doporučení pro zavedení systému managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2016 a systému environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2016 ve státní příspěvkové organizaci.

2. Výzkumné metody:

Teoretické ukotvení řešené problematiky je řešeno pomocí rešerše odborné literatury z oblasti systémů řízení kvality a environmentálního managementu. Praktická část práce začíná deskripcí organizace a jejího aktuálního stavu ve vztahu k systémům řízení. Pro zjištění souladu současného stavu s požadavky mezinárodních norem pro systémy řízení je využita metoda komparace pomocí kontrolního checklistu. Výsledky tohoto srovnání jsou dále podrobně analyzovány a na základě této analýzy je dedukováno doporučení pro zavedení systému managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2016 a systému environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2016 ve státní příspěvkové organizaci XY.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Komparace aktuálního stavu organizace s požadavky normy a následná analýza ukázaly konkrétní nedostatky, které je nutné při zavedení integrovaného systému řízení kvality a environmentálního managementu pozměnit, doplnit nebo chybějící části zcela vytvořit. Příkladem může být neúplně stanovený kontext organizace, nedokumentovaná politika kvality a environmentální politika aj.

4. Závěry a doporučení:

S ohledem na to, že SPO XY nepůsobí v plně konkurenčním prostředí, rovněž nespolupracuje se zahraničními organizacemi a ve veřejných zakázkách vystupuje převážně jako zadavatel, by měla certifikace systému řízení dle ČSN EN 9001:2016 a ČSN EN 14001:2016 pouze význam pro zvýšení prestiže organizace. Vzhledem k charakteru organizace, její působnosti, předmětu činnosti a finanční náročnosti zavedení certifikovaného integrovaného systému, je doporučeno implementovat principy systému řízení dle těchto těchto standardů bez certifikace a využít služeb externího poradce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Jakost, kvalita, environment, systémy řízení kvality, systémy environmentálního managementu, normy pro systémy řízení

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main aim of this work is to formulate recommendations for the introduction of quality management system according to ČSN EN ISO 9001:2016 and environmental management system according to ČSN EN ISO 14001:2016 in the state contributory organization

2. Research methods:

Theoretical solving of the issue is solved by research of professional literature from sphere of system of management quality and environmental management. Practical part of the thesis begin with description of the organization and its current situatuon given system of management. To find out accordance of current situation with demands of internationals standards for systems of managementsis used method of comparison with checklist. The resolutus of this comparison are analyzed in detaile. On the basic of this analyse the autor deduce the recomme endation for application systems of management quality acoording to ČSN EN ISO 9001:2016 and environmental management system according to ČSN EN ISO 14001:2016 in the state contributory organization.

3. Result of research:

The comparison of the current organization situation with norm demands and following analysis showed imperfections, which are necessary during implementation integrated system of management quality and enviromental management to modify, to add or create new part to replace the missing ones. Example could be incompletely defined organization context, undocumented quality politics, enviromental politics etc.

4. Conclusions and recommendation:

According to fact, that SPO XY does not working in fully competitive environment and does not working with abroad organizations and present itself mainly as a submitter in public orders, the system management certification according to ČSN EN 9001:2016 and ČSN EN 14001:2016 would have purpose only for increase prestige of organization. According to character of organization, its scope, object of activity and financial severity of implementation certificated integrated system, the author of thesis does recommend implementation system management principles according these standards without certification with using external advisor.

KEYWORDS

Quality, Environment, Quality management systém, Environmental management systém, Management system standards

JEL CLASSIFICATION

L15 Information and Product Quality; Standardization and Compatibility
Q56 Environment and Development; Environment and Trade; Sustainability; Environmental Accounts and Accounting; Environmental Equity; Population Growth

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Karel Smetana
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 18
Název DP	Zavádění systému managementu kvality a environmentálního managementu ve státní příspěvkové organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod – vymezení zkoumaného problému a cíle práce.2. Teoreticko-metodologická část – specifikace normy ISO 9001:2015 a ISO 14001:2015. Požadavky na management při zavedení systémů, certifikace, metodika práce.3. Praktická část – představení organizace, analýza současného stavu, návrh na zlepšení dle norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016.4. Závěr – Shrnutí řešené problematiky a doporučení.
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ČSN EN ISO 9001:2016• ČSN EN ISO 14001:2016• HNÁTEK, J. <i>Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: systémy managementu kvality – Požadavky</i>. Praha : Česká společnost pro jakost, 2016. ISBN 978-80-02-02642-6.• NENADÁL, J. <i>Moderní management jakosti: principy, postupy, metody</i>. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.• PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. <i>Veřejný sektor – řízení a financování</i>. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.• VEBER, J., HŮLOVÁ, M., PLÁŠKOVÁ, A. <i>Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe</i>. 2., aktualiz. vyd. Praha : Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 5. 2018• Zpracování teoretické části do 17. 6. 2018• Zpracování výsledků do 31. 7. 2018• Finální verze do 1. 9. 2018
Vedoucí práce:	Ing. Dana Spejchalová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.

rektor

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Management kvality a environmentu	3
2.1.1 Důvody k zavádění systémů řízení kvality a environmentu	3
2.1.2 Systémy řízení kvality a environmentu	5
2.1.3 Legislativní požadavky na kvalitu a environment	9
2.2 ISO normy QMS a EMS	12
2.2.1 ISO normy řady 9000	13
2.2.2 ISO normy řady 14000	13
2.2.3 ISO 9001:2015 (ČSN EN ISO 9001:2016)	14
2.2.4 ISO 14001:2015 (ČSN EN ISO 14001:2016)	16
2.3 Zavedení systému managementu kvality a environmentálního managementu	17
2.3.1 Požadavky na management při zavádění QMS a EMS	18
2.3.2 Certifikace systému managementu dle norem ISO	21
2.4 Metodika práce	22
3 Praktická část	24
3.1 Představení organizace	24
3.2 Analýza aktuálního stavu systému QMS a EMS	25
3.2.1 Kontext organizace	26
3.2.2 Vedení	27
3.2.3 Plánování	28
3.2.4 Opatření pro řešení rizik a příležitostí	28
3.2.5 Podpora	30
3.2.6 Provoz	32
3.2.7 Hodnocení výkonnosti	34
3.2.8 Zlepšování	36
3.3 Formulace doporučení pro zavedení QMS a EMS dle aktuálně platných ISO norem	37
3.3.1 Doporučení k požadavkům článků norem – Kontextu organizace	37
3.3.2 Doporučení k požadavkům článků norem – Vedení	42
3.3.3 Doporučení k požadavkům článků norem – Plánování	42
3.4 Certifikace integrovaného systému QMS a EMS	49
4 Závěr	50
Literatura	52
Přílohy	I

Seznam zkratek

API	American Petroleum Institute
AQAP	The Allied Quality Assurance Publications
ASME	American Society of Mechanical Engineers
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CQS	Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
CWQC	Company Wild Quality Control (celopodnikové kontroly kvality)
ČAS	Česká agentura pro standardizaci
ČIA	Český institut pro akreditaci
ČSJ	Česká společnost pro jakost
ČSN	Česká státní norma
EIA	Environmental Impact Assessment (Vyhodnocení vlivů na životní prostředí)
EFQM	European Foundation for Quality Management (Evropská nadace pro management kvality)
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme (Systém ekologického řízení a auditu)
EMS	Systém environmentálního managementu
GMP	Good Manufacturing Practice
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points (Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů)
IAF	International Accreditation Forum (Mezinárodní akreditační fórum)
IATF	International Automotive Task Force (Mezinárodní automobilová pracovní skupina)
IPPC	Integrated Pollution Prevention and Control (Integrovaná prevence a omezování znečištění)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro standardizaci)
ISM	Integrovaný systém managementu
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MZe	Ministerstvo zemědělství
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification
PDCA	Demingův cyklus, Plan-Do-Check-Act (naplánej-proveď-ověř-jednej)
QMS	Quality Management System (Systém řízení jakosti)
SPO	Státní příspěvková organizace
TQM	Total Quality Management (Komplexní řízení kvality)
UNMZ	Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví
VZMR	Veřejná zakázka malého rozsahu

Seznam obrázků

- Obrázek 1 Historický vývoj managementu kvality ve 20. století
- Obrázek 2 Schématické znázornění prvků procesu
- Obrázek 3 Organizační diagram
- Obrázek 4 Vývojový diagram procesu přípravy pokrmů

Seznam tabulek

- Tabulka 1 Rozdíly mezi ISO 14001 a EMAS
- Tabulka 2 Externě zajišťované činnosti

Seznam příloh

- Příloha 1 Podpůrné normy řady 14000
- Příloha 2 Obsah normy ČSN EN ISO 9001:2016
- Příloha 3 Obsah normy ČSN EN ISO 14001:2016
- Příloha 4 Kontrolní check-list zavedení požadavků normy ČSN EN ISO 14001:2016 v SPO XY
- Příloha 5 Kontrolní check-list zavedení požadavků normy ČSN EN ISO 14001:2016 v SPO XY
- Příloha 6 SWOT analýza SPO XY
- Příloha 7 Zainteresované strany a jejich očekávání, identifikace rizik a opatření pro řešení rizik
- Příloha 8 Želví diagram procesu
- Příloha 9 Politika kvality a environmentální politika SPO XY
- Příloha 10 Vyhodnocení významných environmentálních aspektů

1 Úvod

V posledním čtvrtstoletí si vedení firem začíná uvědomovat význam řízení kvality. Důvodem je výroba stále složitějších produktů, její zrychlení, nepřetržitě rostoucí požadavky zákazníků na kvalitu produktů i na dodržení termínového plnění nebo také snaha o zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Pro organizace je tedy nezbytné, aby dosahovaly co možná nejvyšší možné úrovně kvality. Systematické řízení kvality mohou organizace zavést například pomocí mezinárodně uznávaných norem ISO 9001:2015.

Snaha o ochranu životního prostředí a o šetrné zacházení s ním je dnes rovněž velmi aktuálním tématem. Průmyslová výroba, doprava i neustálá konzumace na něj mají negativní vliv. Každá organizace by tedy měla věnovat péči o životní prostředí pozornost. Tomuto tématu se věnuje rozsáhlá legislativa, zabezpečovat ochranu životního prostředí v organizaci lze také pomocí systému environmentálního managementu založeném na mezinárodní normě ISO 14001:2015. Organizace díky němu mohou zodpovědně řídit environmentální odpovědnost k udržitelnému rozvoji a zvyšovat svou environmentální výkonnost nad rámec závazných povinností.

Tato práce se věnuje možnosti zavedení systému managementu kvality a environmentálního managementu do gastrosektoru státní příspěvkové organizace XY. Jedná se o organizaci, která působí ve veřejnoprávním sektoru, a tudíž se na ni vztahují určitá specifika jako dodržování zákona o veřejných zakázkách, dodržování rozpočtových pravidel aj. Hlavní činností gastrosektoru této organizace je příprava obědů pro zaměstnance Ministerstva zemědělství – zřizovatele této organizace. Jde tedy o závodní jídelnu, ve které se denně připravuje v průměru 550 hotových jídel.

Jelikož se jedná o poměrně novou organizaci, bylo by zde výhodné zavést systém managementu kvality. Důvod lze vidět nejenom v neustálém zlepšování kvality produktů a služeb organizace nebo zvyšování efektivnosti procesů. V této organizaci by systém managementu kvality sloužil k celkovému nastavení fungování organizace a k vylepšení podnikových procesů. Jelikož organizace nepůsobí v konkurenčním prostředí ani jejím cílem není generovat zisk, hraje zde kvalita produktů hlavní roli, a především zřizovatel na ni klade důraz.

Zřizovateli je navíc blízká filozofie péče o životní prostředí. Součástí této filozofie je především využívání českých surovin a potravin. Tímto přístupem je možné podpořit lokální zemědělství. Z pohledu ochrany životního prostředí tak dojde ke snížení uhlíkové stopy z dovozu, šetrnému zacházení s půdou a omezení chemikálií. Bylo by proto vhodné do systémů managementu v organizaci zařadit také systém environmentálního managementu, který by tyto environmentální aspekty pomohl implementovat do procesů organizace. Dále pak může díky zavedení tohoto systému dojít k analýze dalších environmentálních aspektů, které by pomohly k šetrnějšímu přístupu k životnímu prostředí.

Hlavním cílem je formulovat doporučení pro zavedení systému managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2016 a systému environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2016 ve státní příspěvkové organizaci.

Tato práce se skládá ze čtyř obligatorních částí: Úvodu, Teoreticko-metodologické části, Praktické části a Závěru.

Teoreticko-metodologická část práce nejprve obecně uvádí do problematiky řízení kvality a environmentu, následně uvádí výčet obecně platných legislativních požadavků na kvalitu, environment s doplněním specifických požadavků pro provozy hromadného stravování. V další subkapitole této části se práce zaměřuje na systémy managementu kvality, systémy

environmentálního managementu a přístupy k jejich zavádění. Poté se zabývá mezinárodními normami pro systémy řízení, konkrétně ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016, jejich požadavky a náležitostmi certifikace. Teoreticko-metodologickou část uzavírá popis metodiky práce.

Praktická část práce ve svém úvodu představuje státní příspěvkovou organizaci XY, popisuje její současnou strukturu, předmět činnosti a její dosavadní stav. Pro zjištění souladu současného stavu s požadavky mezinárodních norem pro systémy řízení je pak využita metoda komparace pomocí kontrolních checklistů. Výsledky tohoto srovnání jsou dále podrobeny analýze a na základě výsledků této analýzy jsou formulována doporučení pro organizaci XY k článkům 4, 5 a 6 o kontextu organizace, vedení a plánování podle norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016. V této části práce jsou formulována doporučení nebo přímo nastíněny chybějící části dokumentace, které je potřeba pro implementaci systému managementu kvality a environmentálního managementu ve státní příspěvkové organizaci XY zavést.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce se ve svém úvodu zabývá ukotvením pojmů kvalita a environment. Následně seznamuje se systémy řízení kvality a environmentu, historickým vývojem této problematiky a legislativními požadavky. Dále představuje normy ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016, popisuje strukturu, požadavky těchto norem a proces certifikace. V závěrečné podkapitole této části práce dochází k popisu metodologie vzniku této práce.

2.1 Management kvality a environmentu

Samotné pojmy kvalita, environment, management kvality a management environmentu se mohou zdát laickému čtenáři nesrozumitelné nebo nemusí správně chápat jejich smysl. Zavádění systémů managementu kvality a environmentu se pak může zdát jako zbytečné, nepotřebné pro danou organizaci a považováno pouze za zbytečně složitou dokumentaci toho, co zdánlivě dobře funguje (Nenadál, 2016, s. 11-12).

V této části práce budou nejprve vysvětleny důležité pojmy pro zavádění systémů řízení a celkový smysl zavádění systémů řízení. Následně budou představeny různé systémy managementu kvality a environmentu a také bude popsán jejich historický vývoj. Na konci kapitoly je pak přiložen přehled zákonů vztahujících se k managementu kvality a environmentu.

2.1.1 Důvody k zavádění systémů řízení kvality a environmentu

Důvod, proč by se měla organizace zabývat řízením kvality je zřejmý – dodat zákazníkovi kvalitní produkt v požadovaném čase. Environmentální management pak organizaci vede k zaměření se na ochranu životního prostředí (Spejchalová, 2012a, s. 17-18). Pro správné vymezení důvodů zavádění managementu kvality a environmentu je potřeba nejprve definovat samotné pojmy kvality a environmentu.

Kvalita (jakost)

Termín kvalita značí vztah mezi očekávanou vlastností produktu či služby a jeho skutečnou vlastností. Často je využíváno také pojmu jakost. Tato dvě označení prostupují veškerými oblastmi lidského života a jsou převážně chápána jako synonyma.

Milan Zelený (2006) upozorňuje na rozdílnost významu pojmů kvalita a jakost. Slovo „jakost“ může být chápáno dvěma způsoby. Primárně jej používáme jako dnes již spíše archaické synonymum ke slovu „kvalita“. Další význam pak je ve smyslu norem, stupňů „dobroti“ či jako úroveň splnění požadavků (první a druhá jakost). Termín „kvalita“ je slovo samostatné a význam hodnoty je zde převládající. „*Kvalita je určující hodnota věci, člověka či jevu. Jakost je třídění kvality, zařazování do skupin podobných (jakostních) věcí a jevů*“ (Zelený, 2006).

Veber (2010, s. 11) a Nenadál (2015, s. 13) pojmy jakost a kvalita považují za synonyma. Jako synonymní pojmy je rovněž chápe i česká verze normy ISO 9000:2015 a stejně tak je dále používá i tato práce.

Pro vysvětlení pojmu kvality lze použít řadu různých definic. Například Oxford Dictionaries (2019) definuje kvalitu jako „*Standardní hodnotu něčeho, která je měřena proti jiným podobným druhům; stupeň dokonalosti něčeho*“. Nenadál (2015, s.13) a stejně tak Spejchalová (2012a, s. 21) uvádějí definice tří významných osobností toho diskurzu:

- „Kvalita je způsobilost k užití.“ (Joseph M. Juran)
- „Kvalita je shoda s požadavky.“ (Philip B. Crosby)
- „Kvalita je to, co za ni považuje zákazník.“ (Armand Vallin Feigenbaum)

Vzhledem ke globální působnosti ISO norem řady 9000, se za oficiální považuje definice z normy ISO 9000:2015: „*Quality is the degree to which a set of inherent characteristics of an object fulfils requirements.*“ V české verzi normy ČSN EN 9000:2016: „*Kvalita je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik objektu.*“ Za požadavek je považována potřeba nebo očekávání spotřebitele. Ty mohou vycházet z obecného předpokladu nebo závazného předpisu. Inherentní se zejména vykládá jako trvalá vlastnost objektu kvality. Pojem charakteristika (znak) je pak chápán jako rozlišující vlastnost. (Veber, 2010, s. 11)

Existuje velké množství důvodů, proč by se organizace měly zajímat o kvalitu svých produktů. Jedním z nich může být získání konkurenční výhody. Tato výhoda byla dříve spatřována v nižší ceně, později se k ní ale přidala právě kvalita produkce. Samotní zákazníci jsou dnes velmi dobře informováni díky různým propagačním akcím, srovnáním a hodnocením na internetu apod. To zvyšuje požadavky zákazníků na dobrou kvalitu produktu či služby. Jestliže zákazník považuje zboží za kvalitní, jistě jej považuje i za zdravotně nezávadné. Je tedy na vedení organizací, aby díky managementu kvality vyhodnotili i bezpečnostní rizika a zdravotní nezávadnost spojené s užíváním svých výrobků. V případě nedostatků v této oblasti hrozí organizaci množství finančních sankcí a je tedy v jejím vlastním zájmu těmto rizikům předejít. Dalším důvodem zavedení managementu kvality může být i zajištění hospodárnosti výroby, kdy ztráty z vadné produkce mohou pro organizaci představovat vysoké finanční položky (Veber, 2010, s. 15-17).

Environment

Pojem environment označuje životní prostředí či okolí člověka. Norma ISO 14001:2015 jej definuje jako: „*Prostředí, ve kterém organizace provozuje svou činnost, zahrnující ovzduší, vodu, půdu, přírodní zdroje, rostliny, živočichy, lidi a jejich vzájemné vztahy.*“ (Veber (2010, s. 13) dále zmiňuje důležité pojmy spojené s životním prostředím:

Environmentální dopad je jak pozitivní, tak negativní změna v životním prostředí, kterou svou činností způsobují organizace.

Environmentální aspekt, tento pojem zahrnuje dle normy ČSN EN ISO 14001:2016 prvky činností, výrobků nebo služeb organizace, které mohou vzájemně působit na životní prostředí.

Odpad je dle zákona č. 185/2001 Sb. o odpadech jakákoliv „*movitá věc, které se osoba zbavuje nebo má úmysl případně povinnost se jí zbavit.*“

Nebezpečný odpad (nebezpečná látka) je odpad mající jednu nebo více nebezpečných vlastností. Nařízení komise (EU) č.1357/2014 ze dne 18. prosince 2014 pak jako tyto vlastnosti označuje odpady výbušné, oxidující, hořlavé, dráždivé pro kůži a pro oči, toxické, karcinogenní, žíravé, infekční, mutagenní, senzibilizující a ekotoxické.

Je evidentní, že důvodem zájmu o životním prostředí je jeho ochrana. Dnes již vidíme, že společenský rozvoj měl obvykle negativní dopad na životní prostředí. Jeho ochranu můžeme nyní zařadit mezi aktuální a celosvětové problémy. Společnost již nevyžaduje pouze kvalitní produkt. Objektem zájmu je v dnešní době také chování organizace v daném prostředí, a zda jej svým fungováním nedevastuje.

Argumenty pro zavádění systému řízení kvality a environmentu dělí Spejchalová (2014, s. 14-15) na interní a externí. Interní důvody jsou ty, na základě kterých se sama organizace

rozhodne pro zavedení systému řízení kvality a environmentu. Mezi externí důvody řadíme pak samotné požadavky zákazníků či požadavky související s legislativou konkrétní země.

Spejchalová (2014, s. 14-15) mezi interní důvody řadí:

- **Vylepšení vnitřního řízení** – Systémy řízení jsou založeny na procesním přístupu, kdy na každou činnost nahlížíme jako na sled navazujících činností, přičemž účelem takové analýzy je přeměna vstupů na nějaký výstup. Tento přístup při správně nastavených procesech pak přináší úspory i možnosti zrychlení výroby aj. V tomto případě jsou zásadní činnosti v organizaci předem popsány. Pracovníci pak vědí, co a jak mají dělat.
- **Snížení zmetkovitosti a plýtvání materiálem**
- **Chránění životního prostředí, snížení spotřeby surovin a energií** – Organizaci vychází finančně lépe dodržovat právní předpisy než platit pokuty za porušování pravidel v oblasti ochrany životního prostředí.
- **Snížení rizika ekologické újmy**
- **Úspory na pojistném** – Systémy řízení kvality a environmentu snižují počet pracovních úrazů. Pojišťovny pak z tohoto důvodu zohledňují jejich zavedení. Tyto organizace jsou považovány za méně rizikové.
- **Posun v chápání manažerů** – Manažeři stále častěji chápou péči o životní prostředí jako přirozenou součást práce.
- **Marketingový efekt**

Mezi externí důvody pak Spejchalová (2014, s. 14-15) řadí:

- **Globalizace** – Ta přináší organizacím jak příležitosti nových trhů, tak rizika ze strany konkurence. S tímto rizikem je pak nezbytné bojovat kvalitou. Ze strany zahraničních organizací roste tlak na zajištění managementu kvality a environmentu.
- **Podmínka účasti ve výběrových řízeních** – Certifikované systémy řízení mohou být nezbytnou podmínkou pro účast ve výběrových řízeních.
- **Stát – legislativní požadavek** – Stát klade vysoké legislativní nároky především na bezpečnost, zdravotní nezávadnost a ochranu životního prostředí. Případné nedodržení těchto nároků je pak přísně postihováno.
- **Složitost výrobků a technologií** – S rostoucí složitostí výrobků a technickou náročností je potřebné kvalitu plánovat a řídit, tak aby organizace byla konkurenceschopná.
- **Náročnost zákazníků**
- **Všeobecné povědomí o ochraně životního prostředí** – Pracovníci si často odnášejí správné pracovní návyky (např. třídění odpadu apod.) i do svých domácností.

2.1.2 Systémy řízení kvality a environmentu

Cílem řízení kvality je optimalizace výrobních procesů a jejich zefektivnění, zvýšení kvality produktu či služby s ohledem na materiálové a časové zdroje a zároveň růst spokojenosti a loajality zákazníka. Základním nástrojem managementu kvality je právě zákaznickova zpětná vazba. Dalšími nástroji pak může být např. vyhodnocování výkonnosti a spolehlivosti

procesů, vedoucí ke zlepšování organizačních struktur, podnikových strategií, zvýšení spokojenosti zákazníků, nebo úspore zdrojů díky zavedení vhodně zvolených standardů atd. (Veber, 2010, s.11–13)

Systém managementu kvality (QMS)

M. Umeda (1993) uvádí, že „*management kvality je ta část celkového systému řízení organizací, která má garantovat maximální spokojenost zákazníků tím nejefektivnějším způsobem*“. Nenadál (2016, s. 12-13) pak rozvádí tuto definici. Dodává, že systém managementu kvality musí být nezbytnou součástí řízení organizace a musí podporovat úsilí všech skupin zaměstnanců při naplňování požadavků zákazníků. Rovněž by měl systém managementu kvality garantovat pro něj typické funkce, a to:

- Zaručovat maximální spokojenost a loajalitu zákazníků a dalších zainteresovaných stran.
- Vytvářet kulturu neustálého zlepšování výkonnosti jak jednotlivých pracovníků, tak procesů i celé organizace.
- Podporovat úsilí organizací o dosažení tzv. excelence.
- Provádět výše uvedené funkce s co nejmenší spotřebou zdrojů. (Nenadál, 2016 s. 12-13)

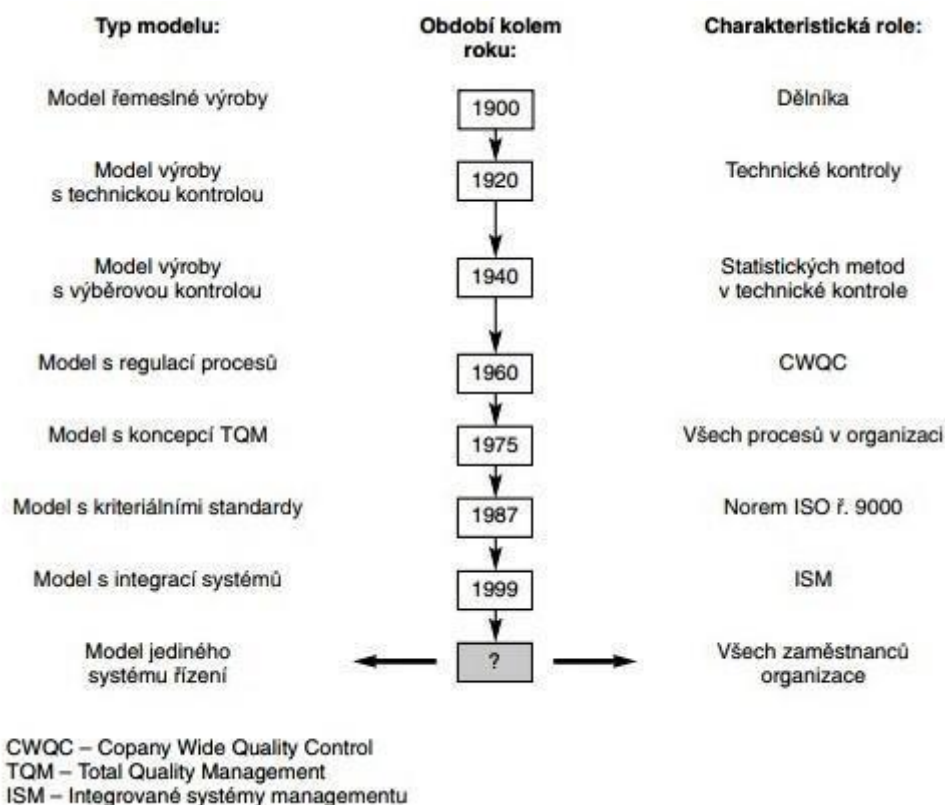
Systémy řízení kvality a důraz na jejich zavedení se však měnil tak, jak šel i vývoj společnosti. Hlavní roli zde hrály rozvíjející se výrobní technologie a dělba práce při realizaci procesů. Šimek (2013, s. 4) za zlomové období označuje průmyslovou revoluci. Od této doby přestala převažovat řemeslná výroba, kdy za kvalitu ručil každý jednotlivý výrobce. Nyní byla odpovědnost přesunuta na výstupního kontrolora, který produkt propustil nebo vrátil k opravení. Později docházelo k zavádění modelů výrobních procesů s výběrovou neboli statistickou kontrolou.

Následně se kontrolní procesy rozšířily i na další nevýrobní funkce podniku, čímž začaly vznikat celopodnikové systémy kvality tzv. CWQC (Company Wild Quality Control). Za tímto konceptem stojí Joseph J. Juran, který tvrdil, že kvalita je záležitostí všech podnikových činností (Veber, 2007, s. 17). Po roce 1975 se z myšlenky CWQC rozvíjejí přístupy TQM (Total Quality Management), do češtiny překládané jako komplexní, úplné či integrované řízení jakosti. O jejich rozšíření se zasloužila řada odborníků jako například Deming, Ishikawa či již zmiňovaný Juran. Ti svá doporučení ohledně managementu kvality publikovali ve sbornících či odborných článcích. (Veber, 2007, s. 110). Přístup TQM je technika, která klade důraz na řízení kvality tak, že se management kvality stává manažerskou filozofií organizace pro všechna svá chování. Řízení kvality je prioritou ve všech dimenzích života organizace a zapojuje tak všechny pracovníky podniku, a to včetně ostrahy, marketingu či administrativy.

Další koncepcí systémů managementu kvality je koncepce ISO, zavedena od roku 1987. ISO normy definují systém řízení kvality a dnes umožňují podnikům prokázat schopnost výroby v souladu se všemi předpisy a potřebami zákazníka. Normy řady ISO 9000 pochází původně z Velké Británie, odkud se v 80. letech rozšířily nejprve po celé Evropě, následně pak do celého světa a vytvořily tak tradici ověřování jejich plnění nezávislými certifikačními společnostmi. Na přelomu tisíciletí pocházely více než tři pětiny certifikovaných společností z Evropy, dnes většinu certifikátů drží Asijské firmy. (All about ISO, 2019).

Normy ISO pro systémy řízení obsahují nejlepší praktiky, kterých se využívá pro zabezpečování jakosti. Jsou vytvořeny tak, aby byly univerzální, a to jak z hlediska velikosti organizace, tak i jejího zaměření (Veber, 2010 s. 65-66). Následně pak můžeme uvést model s integrací systémů ISM, který se skládá z řízení kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Vývoj managementu kvality ukazuje ve stručnosti Obrázek 1.

Obrázek 1 – Historický vývoj managementu kvality ve 20. století



Zdroj: Nenadál a kol., 2015, s. 17

V současnosti lze rozlišit tři základní koncepce systémů řízení kvality:

1. koncepce ISO
2. koncepce odvětvových standardů
3. koncepce TQM

Nenadál (2016, s. 15) uvádí jejich charakteristiky a vzájemně je také srovnává. Koncepce odvětvových standardů je historicky nejstarší. Patří zde různé normy, které zavedly mnohé korporace pro zabezpečení jakosti. Náleží sem například postupy správné výrobní praxe (GMP – Good Manufacturing Practice) využívané především ve farmaceutických výrobcích, dále pak ASME kódy pro oblast těžkého strojírenství, API standardy, publikace AQAP a další (Nenadál, 2015, s. 42). Jak už z tohoto popisu vyplývá, odvětvové standardy jsou aplikovatelné pouze pro konkrétní odvětví ekonomiky. Naopak koncepce ISO a stejně tak i TQM jsou univerzální, a tedy aplikovatelné ve všech typech odvětví a organizací. Základem koncepce ISO jsou celosvětově respektované normy, pro zavedení systému managementu kvality jsou stěžejní normy ISO řady 9000, které pak doplňuje řada norem ISO 10000.

Odvětvové standardy obvykle obsahují ISO normy, kromě toho ale obsahují specifické požadavky konkrétního odvětví. Jako příklad můžeme uvést normu IATF 16949:2016, která vychází z normy ISO 9001, doplňuje ji však o další požadavky zásadní pro automobilový průmysl.

Koncepce TQM je především považována za filozofii managementu. Jejím základem jsou tzv. modely excelence. Mezi nejstarší model excelence je zařazován Model Demingovy aplikační ceny z Japonska. V Evropě je nejznámější tzv. EFQM model excelence. Z popisu

jednotlivých koncepcí pak můžeme vyčíst, že z hlediska náročnosti na zdroje, znalosti a zavedení je nejjednodušší použití ISO norem. Nejnáročnější ale zároveň nejkompexnější je koncepce TQM. Koncepci odvětvových standardů pak řadíme mezi tyto dvě zmiňované (Nenadál, 2016, s. 14-17).

Kromě uvedených systémů řízení kvality však neustále vznikají další systémy, a to například pro odvětví farmacie (výroby léčiv), kosmetiky, výroby potravin a dalších (Šimek, s. 4, 2013). Protože se praktická část této práce věnuje organizaci, která působí v potravinářství, je na místě zde také uvést nástroj řízení bezpečnosti potravin. V tomto oboru se jedná především o tzv. Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Dle nařízení ES č. 852/2004, o hygieně potravin se jedná o povinný nástroj, který zavazuje provozovatele *“určit ve výrobě, přípravě a skladování, přepravě a uvádění pokrmů do oběhu technologické úseky (kritické body), ve kterých je největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti pokrmů, provádět jejich kontrolu a vést evidenci o kritických bodech, termínech a závěrech těchto kontrol.”* (Hygienické stanice hlavního města Prahy, 2019).

V české legislativě se vyskytují požadavky na zavedení HACCP mimo jiné v zákoně č. 258/2000 Sb., *o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů*, ve znění souvisejících předpisů, nebo v zákoně č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, jak vyplývá z pozdějších změn požaduje určit ve všech fázích výroby kritické body *“ve kterých je největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti”* (Zákon č. 110/1997 Sb. §3).

Systém environmentálního managementu (EMS)

S nástupem průmyslové výroby se setkáváme s výraznějšími vlivy lidských aktivit na životní prostředí. Téma ochrany životního prostředí je stále více rezonující nejen v odborných kruzích, ale i u veřejnosti. Již od padesátých let se organizace snažily vypořádat s ekologickými problémy, a to například recyklací materiálů či snahou vypouštět do ovzduší co nejméně nebezpečných látek. Většina těchto snah ale vyplývala z požadavků uvedených v legislativě. V devadesátých letech pak dochází k zavedení systému managementu environmentu tak, aby organizace minimalizovaly negativní vlivy na životní prostředí (Veber, 2010, s. 61-62).

V současnosti pro zavedení EMS mohou organizace využít některý ze standardizovaných přístupů, kterými jsou Program EMAS nebo mezinárodní norma ISO 14001:2016, popřípadě organizace mohou zavést EMS pouze neformálně bez certifikace.

Systém EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) je dobrovolný nástroj vytvořený Evropskou unií, kterým může organizace přistoupit k zavedení tzv. systému environmentálního řízení. Zde se jedná o celkové řízení organizace. Může být využit jak organizacemi provozující činnost v soukromé sféře, tak i pro organizace státní či veřejné správy.

Rozdíl mezi EMAS a ISO 14001 spočívá především v tom, že ISO lze implementovat i jen na část organizace, naopak EMAS se zavádí na celou organizaci. Kromě toho je EMAS v podstatě rozšíření normy ISO 14001, a to zejména z hlediska transparentnosti. Při zavedení EMAS je organizace povinná zveřejňovat, pravidelně informovat veřejnost a další zainteresované strany o svých environmentálních prohlášeních (CENIA, 2020). Konkrétní rozdíly mezi těmito dvěma programy zavádění a certifikací systému environmentálního managementu uvádí česká informační agentura životního prostředí CENIA v Tabulce 1.

Tabulka 1 – Rozdíly mezi ISO 14001 a EMAS

Rozsah	ISO 14001	EMAS
zavedení systému	možné i v části podniku	v celém areálu organizace, v jeho lokalitě
environmentální přezkum	Doporučený	Povinný
hodnocení aspektů	zejména přímé environmentální aspekty	přímé i nepřímé environmentální aspekty
veřejné dokumenty	pouze environmentální politika	environmentální politika a environmentální prohlášení
environmentální prohlášení	není požadováno	Povinné
zakočení procesu (před registrací)	Certifikace	ověření environmentálního prohlášení
zakočení procesu zajišťuje	akreditovaný certifikační orgán	akreditovaný environmentální ověřovatel
četnost a metodika provádění auditů	explicitně nestanovena, obecně tříletý cyklus	tříletý cyklus
registrace	v rámci vydaných certifikátů u jednotlivých certifikačních organizací	odpovědné orgány jednotlivých členských států
použití loga v marketingu	není (pouze logo certifikačního orgánu)	použití jednotného loga EMAS
registr všech certifikovaných organizací	ne	Ano

Zdroj: CENIA, česká informační agentura životního prostředí

2.1.3 Legislativní požadavky na kvalitu a environment

V rámci zavádění systémů managementu kvality a environmentu je potřeba mít přehled o všech zákonných a jiných legislativních předpisech související se systémy řízení. Co se týče kvality, je důležité znát zákonné požadavky k ochraně spotřebitele, vztahům mezi dodavatelem a odběratelem, bezpečnosti výrobků a škodám způsobeným vadným výrobkem. Při zavádění environmentálního managementu je potřeba se orientovat v požadavcích týkajících se odpadů, obalů, chemických látek, ochraně vod a ovzduší atd. Sledování legislativy je pro organizace nezbytné, protože dodržování všech legislativních předpisů je pro organizace povinné.

Tato část práce uvádí výčet nejdůležitějších právních požadavků dotýkajících se kvality a environmentu. Dále je výčet rozšířen o předpisy dotýkající se provozoven společného stravování.

Legislativní rámec řízení kvality

Řízení kvality je ovlivněno celou řadou legislativních předpisů. Výčet zákonů uvedený níže k této problematice není taxativní, spíše se jedná o základní přehled obecně platných předpisů.

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník v aktuálním znění

Občanský zákoník upravuje ve vztahu k řízení kvality dodavatelsko-odběratelské vztahy, prodej a poskytování služeb zákazníkům.

Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele v aktuálním znění

Tento zákon upravuje ochranu spotřebitele, tedy toho, jemuž je výrobek nebo služba určen k vlastní spotřebě, a ne k dalšímu prodeji. Zákon chrání spotřebitele před nekalými praktikami, kterými mohou být klamavé nebo agresivní obchodní praktiky. Dohled nad dodržováním Zákona o ochraně spotřebitele náleží do kompetence České obchodní inspekci, která je oprávněna podnikatele praktikující nekalé obchodní praktiky sankcionovat.

Zákon č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky

Tento zákon upravuje technické požadavky na výrobky z regulované sféry vztahující se zejména k jejich bezpečnosti s ohledem na zdraví, bezpečnost osob, majetku nebo životního prostředí.

Zákon č. 102/2001 Sb. o obecné bezpečnosti výrobků

Zákon č. 505/1990 Sb. o metrologii

Provozoven společného stravování se navíc týká následující legislativa:

- Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích
„Stanovuje povinnosti potravinářského podniku výrobce, dovozce, maloobchodního prodejce a distributora tabákových výrobků a výrobků souvisejících s tabákovými výrobky a upravuje státní dozor nad dodržováním povinností vyplývajících z tohoto zákona a z přímo použitelných předpisů Evropské unie.“ (Zákon č. 110/1997 Sb. §1)
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002 ze dne 28. ledna 2002, kterým se stanoví obecné požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnosti potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin
- Vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění pozdějších předpisů
„Tato vyhláška upravuje v návaznosti na přímo použitelné předpisy Evropských společenství některé podmínky uvádění pokrmů do oběhu, některé podmínky značení pokrmů, základní podmínky pro přípravu a podávání pokrmů v rámci zdravotních a sociálních služeb, způsob stanovení kritických bodů a jejich evidence, postup při odběru a uchování vzorků vyrobených pokrmů a zásady osobní a provozní hygieny pro výkon činností epidemiologicky závažných.“ (Vyhláška č. 137/2004 Sb.)
- Nařízení Komise (ES) č. 1441/2007 ze dne 5. prosince 2007, kterým se mění nařízení (ES) č. 2073/2005 o mikrobiologických kritériích pro potraviny
„Nařízení Komise (ES) č.2073/2005 ze dne 15. listopadu 2005 o mikrobiologických kritériích pro potraviny stanoví mikrobiologická kritéria pro některé mikroorganismy a prováděcí pravidla, která musí provozovatelé potravinářských podniků dodržovat při provádění obecných a zvláštních hygienických opatření podle článku 4 nařízení (ES) č. 852/2004. Nařízení (ES) č. 2073/2005 rovněž stanoví, že provozovatelé potravinářských podniků musejí zajistit, aby potraviny splňovaly příslušná

mikrobiologická kritéria podle přílohy I uvedeného nařízení.“ (Nařízení Komise (ES) č. 1441/2007 o mikrobiologických kritériích pro potraviny)

- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů

„Tento zákon zpracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje v návaznosti na přímo použitelné předpisy Evropské unie práva a povinnosti fyzických a právnických osob v oblasti ochrany a podpory veřejného zdraví, soustavu orgánů ochrany veřejného zdraví, jejich působnost a pravomoc, úkoly dalších orgánů veřejné správy v oblastech ochrany a podpory veřejného zdraví a hodnocení a snižování hluku z hlediska dlouhodobého průměrného hlukového zatížení životního prostředí.“ (Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, § 1)

Legislativní rámec environmentálního managementu

Environmentální legislativa má dlouholetou historii a její obsah je velmi rozsáhlý. Přehled zákonů a veřejnoprávních předpisů je umístěn na webové stránce ministerstva životního prostředí. Tato práce uvádí pouze stěžejní zákony vztahující se k ochraně životního prostředí. Těmi jsou zcela jistě zákon o odpadech, o obalech, o ochraně ovzduší a další.

Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech

„Tento zákon zpracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje pravidla pro předcházení vzniku odpadů a pro nakládání s nimi při dodržování ochrany životního prostředí, ochrany lidského zdraví a trvale udržitelného rozvoje a při omezování nepříznivých dopadů využívání přírodních zdrojů a zlepšování účinnosti tohoto využívání, práva a povinnosti osob v odpadovém hospodářství a působnost orgánů veřejné správy v odpadovém hospodářství.“ (Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech, § 1)

Zákon č. 477/2001 Sb. o obalech

„Účelem tohoto zákona je chránit životní prostředí předcházením vzniku odpadů z obalů, a to zejména snižováním hmotnosti, objemu a škodlivosti obalů a chemických látek v těchto obalech obsažených v souladu s právem Evropské unie. Tento zákon stanoví práva a povinnosti podnikajících právnických a fyzických osob a působnost správních úřadů při nakládání s obaly a uvádění obalů a balených výrobků na trh nebo do oběhu, při zpětném odběru a při využití odpadu z obalů a stanoví poplatky a ochranná opatření, opatření k nápravě a přestupky. Tento zákon se vztahuje na nakládání se všemi obaly, které jsou v České republice uváděny na trh nebo do oběhu s výjimkou kontejnerů užívaných v silniční, železniční nebo letecké dopravě nebo při námořní nebo vnitrozemské plavbě podle mezinárodních smluv, jimiž je Česká republika vázána a které byly vyhlášeny ve Sbírce mezinárodních smluv nebo ve Sbírce zákonů.“ (Zákon č. 477/2001 Sb. O obalech, § 1-2)

Zákon č. 201/2012 Sb. o ochraně ovzduší

„Tento zákon zpracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje přípustné úrovně znečištění a znečišťování ovzduší, způsob posuzování přípustné úrovně znečištění a znečišťování ovzduší a jejich vyhodnocení, nástroje ke snižování znečištění a znečišťování ovzduší, práva a povinnosti osob a působnost orgánů veřejné správy při ochraně ovzduší, práva a povinnosti uvádějících motorové benziny nebo motorovou naftu do volného daňového oběhu na daňovém území České republiky pro dopravní účely a osob, které dodávají na daňové území České republiky pro dopravní účely motorové benziny nebo motorovou naftu uvedené do volného daňového oběhu v jiném členském státě Evropské unie (dále jen „dodavatel motorového benzínu nebo motorové nafty“) a působnost orgánů veřejné správy při sledování a snižování emisí skleníkových plynů z pohonných hmot v dopravě.“ (Zákon č. 201/2012 Sb. O ochraně ovzduší, § 1, odst. 2, čl. a-e)

Zákon č. 274/2001 Sb. o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů

„Tento zákon upravuje některé vztahy vznikající při rozvoji, výstavbě a provozu vodovodů a kanalizací sloužících veřejné potřebě, přípojek na ně, jakož i působnost orgánů územních samosprávných celků a správních úřadů na tomto úseku.“ (Zákon č. 274/2001 Sb. § 1)

Zákon č. 350/2011 Sb. o chemických látkách a chemických směsích a o změně některých zákonů

„Tento zákon zpracovává příslušné předpisy Evropské unie, navazuje na přímo použitelné předpisy Evropské unie a upravuje práva a povinnosti právnických osob a podnikajících fyzických osob při výrobě, klasifikaci, zkoušení nebezpečných vlastností, balení, označování, uvádění na trh, používání, vývozu a dovozu chemických látek nebo látek obsažených ve směsích nebo předmětech a při klasifikaci, zkoušení nebezpečných vlastností, balení, označování a uvádění na trh chemických směsí na území České republiky.“ (Zákon č. 350/2011 Sb., § 1)

EIA – Vyhodnocení vlivů na životní prostředí

Informační systém EIA České republiky dle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, je: *„určen pro potřeby úřadů vykonávajících funkci příslušného úřadu dle zákona o posuzování vlivů na životní prostředí. Tento systém slouží k vedení evidence posuzovaných záměrů a ke zveřejňování dokumentů souvisejících s procesem posuzování vlivů na životní prostředí.“ (MPO, 2019)*

IPPC – Integrovaná prevence a omezování znečištění

Ministerstvo průmyslu a obchodu (dále jen „MPO“) IPPC definuje jako: *„určitou formu regulace vybraných průmyslových a zemědělských činností pro dosažení vysoké úrovně ochrany životního prostředí jako celku (voda, půda, ovzduší, odpady) a zabezpečení takových provozních podmínek, které neumožní přenos znečištění mezi jednotlivými složkami životního prostředí.“ (MPO, 2019)*

Tento přístup k ochraně životního prostředí vychází ze směrnic Evropského parlamentu a Rady 2010/75/EU, o průmyslových emisích, které byly implementována do českého právního řádu zákonem č. 76/2002 Sb. o integrované prevenci a o omezování znečištění, o integrovaném registru znečišťování a o změně některých zákonů.

Navíc by se při zavádění systému managementu environmentu měla organizace zajímat, zda nejsou v místě působení organizace vydány jiné úřední dokumenty, vztahující se k životnímu prostředí, vydané orgány místní samosprávy (Veber, 2010, s. 43).

2.2 ISO normy QMS a EMS

ISO normy vydává International Organization for Standardization (ISO), což je nezávislá, nevládní mezinárodní organizace s členstvím v 164 národních normalizačních orgánech. ISO sdružuje odborníky, kteří sdílejí znalosti a rozvíjejí dobrovolné, konsensuální, mezinárodní normy, které podporují inovace a poskytují řešení globálních problémů. Mezinárodní normy ISO jsou strategickými nástroji, které snižují náklady minimalizací odpadu a chyb a zvyšováním produktivity a pomáhají společnostem vstoupit na nové trhy. (All about ISO, 2019).

Českou republiku v rámci ISO zastupuje Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚNMZ), který byl zřízen zákonem České národní rady č. 20/1993 Sb. O zabezpečení výkonu státní správy v oblasti technické normalizace, metrologie a státního zkušebnictví. *„Tento úřad je organizační složkou státu v resortu Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Posláním úřadu je zabezpečovat úkoly vyplývající ze zákonů České republiky*

upravujících technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví a úkoly v oblasti technických předpisů a norem uplatňovaných v rámci členství ČR v Evropské unii. Od 1. 1. 2018 přechází všechny činnosti související s tvorbou, vydáváním a distribucí technických norem na Českou agenturu pro standardizaci (ČAS).“ (ÚNZM, 2019)

2.2.1 ISO normy řady 9000

Normy řady ISO 9000 jsou skupinou mezinárodních norem definujících systémy řízení jakosti, jejichž cílem je podporovat úsilí organizací v oblasti kvality, bez ohledu na jejich odvětví a velikost (Hnátek a kol., 2016). Tato řada norem poskytuje nástroje a dává pokyny pro organizace, které chtějí zajistit, aby jejich výrobky a služby důsledně splňovaly požadavky zákazníků, a aby se kvalita neustále zlepšovala.

Přehled norem řady 9000:

ISO 9000:2015 (ČSN EN ISO 9000:2016) Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník

Tato norma vysvětluje základní pojmy, principy a zásady systémů managementu kvality, které jsou předmětem norem souboru ISO 9000. Jsou zde vymezeny termíny a definice, které dále používají normy managementu kvality a systému managementu kvality. (ČAS, 2020)

ISO 9001:2015 (ČSN EN ISO 9001:2016) Systémy managementu kvality – Požadavky

Jedná se o stěžejní normu, podle které se systémy managementu kvality zavádí, udržují a kontrolují. Norma upřesňuje požadavky k implementaci systému managementu kvality. Její zavedení prokazuje schopnost poskytovat produkty a služby odpovídající požadavkům zákazníka a zároveň splňující zákony a předpisy. Jejím účelem je také zvyšování spokojenosti zákazníka a efektivní prokazování shody produktu či služby s jeho očekáváním. (ČAS, 2020)

ISO 9004:2018 (ČSN EN ISO 9004:2019) Management kvality – Kvalita organizace – Návod k dosažení udržitelného úspěchu

Norma ISO 9004:2018 poskytuje širší rozsah cílů, než je tomu u normy ISO 9001. Zaměřuje se na kontinuální zlepšování výkonnosti, účinnosti a efektivity organizace s cílem dosažení udržitelného úspěchu. Tato norma není prostředkem certifikace.

Norma ČSN EN ISO 9001:2016, se ve svém znění ještě odvolává na normu ISO 19011 – *Směrnici pro auditování systémů managementu*. Jak již vyplývá z jejího názvu, tato norma se věnuje auditování systému managementu. Slouží tak jako detailní návod pro realizaci příslušných interních auditů.

Mimo výše uvedené normy řešící problematiku kvality existují ještě podpůrné a odvětvové normy. Normy řady ISO 10000 se orientují na konkrétní požadavky ISO 9001, jako např. ČSN ISO 10002 řeší, jak by organizace měly postupovat při vyřizování stížností v organizacích, ČSN ISO 10004 dává návod k tomu, jak by organizace měly postupovat při měření spokojenosti zákazníků. Příkladem odvětvového standardu kvality je mezinárodní standard pro automobilový průmysl IATF 16949:2016, který není samostatným standardem pro řízení kvality, ale je doplněk normy ISO 9001:2015 (Nenadál, 2016, s. 14–15).

2.2.2 ISO normy řady 14000

Normy řady ISO 14000 jsou skupina mezinárodních standardů zaměřená na management životního prostředí v organizacích. Tyto normativní dokumenty slouží k zavedení EMS do praxe organizací a certifikaci těchto systémů. (Veber, 2010, s. 76)

Přehled norem řady 14000:

ISO 14001:2015 (ČSN EN ISO 14001:2016) Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití

Jedná se o kritériální normu, podle které je prováděna certifikace EMS.

ISO 14004:2016 Systémy environmentálního managementu – Obecná směrnice pro implementaci

Tato norma slouží jako metodická pomůcka pro zavádění EMS do podnikové praxe, funguje jako návod pro implementování a udržování spolehlivého systému environmentálního managementu. (ČAS, 2020)

Pro zavedení a certifikaci environmentálního managementu je stěžejní norma ČSN EN ISO 14001:2016. Existují však další podpůrné normy řady 14000, které se přímo pojí s implementací a udržováním EMS nebo jej přesahují (Veber, 2010, s. 76–77). Přehled některých podpůrných norem je uveden v Příloze 1.

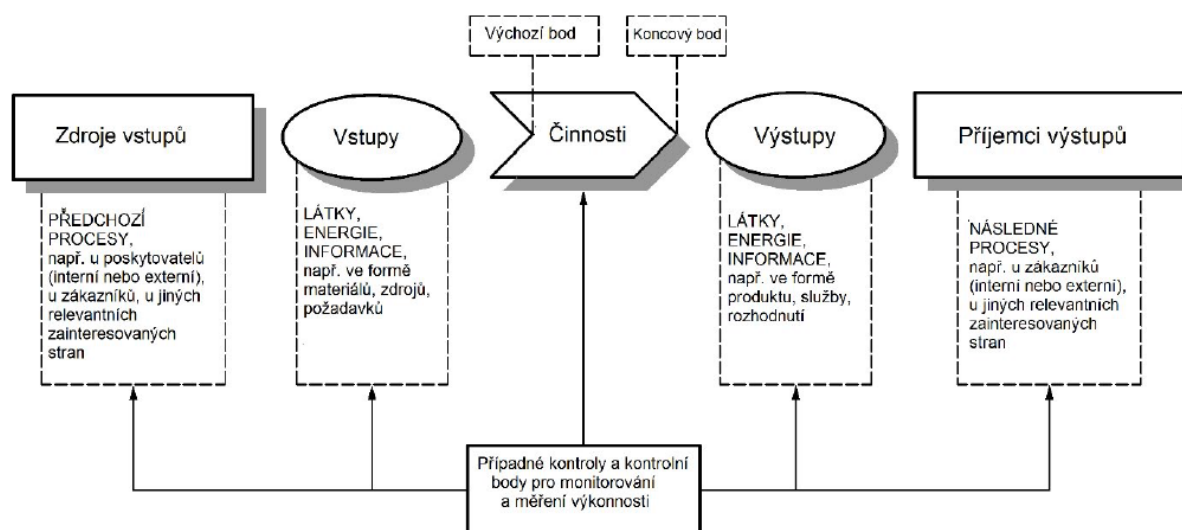
Jelikož se praktická část práce věnuje možnosti zavedení systému managementu kvality a systému environmentálního managementu v konkrétní organizaci, zaměřuje se v následujících odstavcích podrobnějšímu studiu norem ISO ČSN EN 9001:2016 a 14001:2016 a požadavků z nich vyplývajících.

2.2.3 ISO 9001:2015 (ČSN EN ISO 9001:2016)

ISO 9001:2015 je mezinárodní všeobecně použitelná norma, aplikovatelná v jakékoliv organizaci bez ohledu na velikost nebo typ, která specifikuje požadavky na systém managementu kvality. Hlavní účel této normy je zajistit, aby produkty a služby poskytované organizací splňovaly požadavky zákazníků a legislativní požadavky (Hnátek a kol., 2016, s. 27). Jedná se o nejpopulárnější mezinárodní standard pro řízení vydaný Mezinárodní organizací pro normalizaci (ISO). Tento standard sjednocuje mezinárodní postupy řízení a je základem pro certifikaci. V roce 2015 bylo vydáno celkem 1 036 321 platných certifikátů ISO 9001 v 195 zemích (Blind a kol., 2018).

Norma ČSN EN ISO 9001:2016 pro aplikaci a růst efektivnosti systému managementu kvality doporučuje zavést tzv. procesní přístup. Veber (2010, s. 225) pokládá tento přístup za „základní pilíř výkonnosti“. Nenadál (2016, s. 21) dokonce tvrdí, že v případě kdy, organizace chápe a řídí všechny svoje činnosti jako procesy, dosáhne větší efektivity. Jednoznačně jde tedy tvrdit, že procesní přístup je základem pro zavedení celého systému managementu kvality. Norma ČSN EN ISO 9001:2016 proces popisuje jako „činnost nebo soubor činností, při kterých se využívají zdroje k přeměně vstupů na výstupy“. Tento proces je rovněž popsán na Obrázku 2, kde je rozšířen o zdroje vstupů, příjemce výstupů a o nástroje kontroly a měření výkonnosti.

Obrázek 2 – Schématické znázornění prvků procesu



Zdroj: Hnátek a kol., 2016, s. 18

Cílem procesního přístupu by měl být růst spokojenosti zákazníka a splnění jeho požadavků. K popisu procesů lze použít například procesní mapu (Spejchalová, 2014, s. 53). Právě pochopení provázanosti procesů pomáhá k růstu efektivity organizace a dosahování požadovaných cílů. Efektivní řízení procesů může být prováděno pomocí cyklu PDCA a zaměřením se na analýzu možných rizik, příležitostí a opatření pro předcházení těchto rizik (Hnátek a kol., 2016, s. 16-19).

K managementu a udržování procesů či k dosahování požadovaných výstupů navrhuje norma ČSN EN ISO 9001:2016 kromě procesního přístupu také implementaci cyklu PDCA také nazývaný jako Demingův cyklus. Právě jeho aplikace umožní správně pochopit procesy, implementovat změny a vyhodnocovat výsledky (Hnátek a kol., 2016, s. 21). Záměrem je dosáhnout trvalého zlepšování procesů, potažmo požadovaných produktů a služeb.

Cyklus PDCA se opírá o čtyři základní kroky – plánuj, dělej, kontroluj a jednej. Během fáze „Plánuj“ by mělo dojít k definování problému a určení cílů pro zlepšení. Nejprve by se mělo začít hledáním příčiny problému, následně by mělo dojít k přípravě a promyšlení následujících kroků. V této fázi tedy dochází k plánování a k hledání návrhů řešení. V následující etapě „Dělej“ se stanoví vhodné varianty zlepšení, probíhá jejich realizace včetně sledování případných dopadů. K analýze dopadů a vyhodnocení zavedených kroků dochází ve třetí fázi „Kontroluj“. Zde se buď potvrdí vhodnost přijatého řešení nebo ukážou další problémy a nepraktičnost tohoto řešení. V poslední fázi „Jednej“ se mohou trvale uplatnit přijatá řešení či opatření pro zlepšení výkonnosti. Myšlenka tohoto cyklu je v jeho neustálém opakování. Na fázi „Jednej“ by měla opět navazovat fáze „Plánuj“ a tedy nové přezkoumání procesů a hledání nových opatření pro zlepšování (Veber, 2010, s. 242).

Mezinárodní norma ČSN EN ISO 9001:2016 zavádí také management rizik jako nástroj řízení kvality. Ten se odvíjí od zvládání rizik souvisejících především s produkty a službami, které jsou poskytovány zákazníkům. Jestliže chce organizace vyhovět požadavkům této normy, musí se organizace zaměřit především na plánování opatření pro řešení rizik a příležitostí. Mezi možná rizika patří v první řadě rizika spojená s bezpečností práce, dále pak finanční rizika, bezpečnostní rizika či environmentální rizika. Jako příležitosti pak lze považovat okolnosti, které přilákají nové zákazníky či zvýší jejich loajalitu a spokojenost, návrh a výroba nových produktů a služeb, snížení plýtvání nebo zvýšení produktivity. (Hnátek a kol., 2016, s. 22–23).

Základním důvodem pro zavedení tohoto přístupu bylo nastavení kritérií nové normy tak, aby norma svými požadavky mohla dosáhnout lepšího řízení, nastavení proaktivního přístupu ke zlepšování, podpory shody produktů a služeb s požadavky, zajištění konzistentní kvality produktů a služeb a zlepšení důvěry a spokojenosti zákazníků. (Hnátek a kol., 2016, s. 23)

Samotná norma ČSN EN ISO 9001:2016 se skládá z deseti částí, z nichž každá se soustřeďuje na požadavky týkající se různých aspektů systému řízení jakosti:

- 1) Předmět normy
- 2) Normativní odkazy
- 3) Termíny a definice
- 4) Kontext a návaznosti organizace
- 5) Vedení
- 6) Plánování
- 7) Podpora
- 8) Realizace
- 9) Hodnocení výkonnosti
- 10) Zlepšování

Celá struktura normy ČSN EN ISO 9001:2016 je uvedena v Příloze 2.

Zavedení systému řízení jakosti dle mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001:2016 organizaci pomůže posoudit její celkový kontext, tak aby dokázala identifikovat očekávání, která jsou do ní vkládána. Což umožní jasněji identifikovat nové příležitosti. (ISO 9001:2015 How to use it, 2015).

2.2.4 ISO 14001:2015 (ČSN EN ISO 14001:2016)

Cílem této normy je vymezení systematického rámce pro ochranu životního prostředí. Norma tak definuje požadavky na systém environmentálního managementu, které organizace může využít k odpovědnému přístupu k životnímu prostředí. Tento systematický přístup k environmentálnímu managementu může pomoci organizacím k udržitelnému rozvoji. Základním předpokladem je ochrana životního prostředí a eliminace negativních externalit, které mají na životní prostředí negativní dopad. Norma ISO 14001 je určena všem organizacím bez ohledu na obor činnosti nebo velikost. (Krčma a kol., 2016, s. 9). Celá struktura této normy je uvedena v Příloze 3.

Norma ČSN EN ISO 14001:2016 uvádí zamýšlené výstupy systému environmentálního managementu, které zahrnují:

- Zvýšení environmentální výkonnosti
- Dodržování závazných povinností
- Plnění environmentálních cílů

Koncepce této normy není v zavedení procesního přístupu jako tomu je u normy ČSN EN ISO 9001:2016. Jedním z nejdůležitějších požadavků této normy zavádějící systém environmentálního managementu je determinace environmentálních aspektů a určení významných environmentálních aspektů. Významnými environmentálními aspekty jsou zde myšleny takové aspekty, které mohou mít významný dopad na životní prostředí. Konkrétní metodu pro analýzu všech environmentálních aspektů příslušná norma neuvádí. Prvním krokem by však vždy mělo být kompletní prostudování všech činností, produktů a služeb organizace nebo na které může mít organizace vliv. V rámci určování environmentálních aspektů se tedy organizace musí zajímat o všechny lokality, které vlastní či pronajímá, a ve všech určit možná environmentální rizika. Nesmí se zde však zapomenout ani na dopravní

komunikaci uvnitř firmy, jídelnu, závodní kuchyni, kotelnu, čistírnu odpadních vod, podnikovou prádelnu, zdravotnické zařízení a jiné obslužné pracoviště či provozovny organizace. Následně se provede soupis všech vlivů na životní prostředí (Veber, 2010, s. 110–112).

Mezi tyto negativní vlivy patří například:

- emise do ovzduší: z energetických zdrojů a technologických zdrojů (žihání, povrchové úpravy materiálů) (Krčma a kol., 2016, s. 47), uvolňování prachu, nepříjemný zápach
- emise do vod: vznik odpadních vod, znečištění vod a s tím související kontaminace půdy
- nakládání a likvidace odpadů se zaměřením na nebezpečné odpady
- uvolňování termální energie
- využívání surovin a energií (vratné i nevratné zdroje)
- využívání jiných přírodních zdrojů
- rizika spojená s použitím zakázaných látek včetně jedů a dalších chemických látek
- obtěžující hluk a vibrace
- staré zátěže (znečištění půdy nežádoucími látkami, které vzniklo již v minulosti, přítomnost azbestu na střeších apod., využívání chladících zařízení s použitím freonů, dřívější ekologické nehody a havárie) (Veber, 2010, s. 112)

Organizace musí znát všechny svoje environmentální aspekty, v řídicích aktivitách ale není možné detailně řešit všechny možné faktory ovlivňující tuto organizaci. Je třeba určit ty elementy, které jsou podstatné, zařadit je mezi významné environmentální aspekty a přednostně se na ně soustředit. Norma ČSN EN ISO 14001:2016 nedefinuje konkrétní metodu, která by určovala kritéria pro vyhodnocení významných environmentálních aspektů. Sama organizace si může zvolit taková kritéria, která jsou pro ni důležitá a rozhodující. Mezi ně můžeme řadit například:

- pravděpodobnost výskytu
- četnost výskytu
- rozsah dopadu (např. množství odpadu)
- závažnost dopadu (nebezpečnost/toxicita odpadu)
- soulad s legislativními požadavky a limity
- náklady spojené s dopadem (poplatky) a sankcemi (pokuty)
- vliv na image podniku
- celkový vliv na životní prostředí

Organizace si také sama může určit, jaké váhy, kterému kritériu přidělí. Následně pracovníci organizace mohou bodově ohodnotit významnost každého kritéria pro každý environmentální aspekt. Kolik významných environmentálních aspektů organizace určí norma ČSN EN ISO 14001:2016 nestanovuje. Většinou se za pásmo významnosti považuje 20 % nejvýše hodnocených aspektů což také odpovídá tzv. Paretovu principu (Veber, 2010, s. 112–113).

2.3 Zavedení systému managementu kvality a environmentálního managementu

Pokud chce organizace zavést systém managementu kvality a environmentu musí uznávat určité zásady, vyhovět požadavkům uvedených v příslušných normách, vytvořit odpovídající dokumentaci a zároveň respektovat související legislativu.

V této části práce budou nejprve vyjasněny požadavky vyplývající z norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016 a následně uvede výhody a postup při jejich certifikaci.

2.3.1 Požadavky na management při zavádění QMS a EMS

Pro zavedení systému managementu kvality a systému environmentálního managementu, uvádějí příslušné normy ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016 ve svém znění několik požadavků na management dané organizace. Tyto požadavky bychom mohli rozdělit do několika kategorií a těmi jsou: vymezení, dokumentaci, požadavky na vedení, požadavky na zdroje.

Při zavádění systému managementu kvality a environmentálního managementu musí nejprve dojít k vymezení předmětu těchto manažerských systémů. Prvním krokem je formulace hranic pro aplikaci QMS a EMS v organizaci s cílem určit jejich rozsah. V rámci definování rozsahu QMS a EMS musí dojít ke stanovení interních a externích aspektů, které jsou relevantní pro strategické zaměření organizace, k vytyčení požadavků, potřebám a očekáváním zainteresovaných stran a k vyjmenování činností, produktů a služeb organizace. Dále pak musí organizace určit své organizační jednotky, funkce a fyzické hranice (Krčma a kol. 2016, s. 28-30).

V rámci vymezení předmětu systému managementu kvality požaduje příslušná norma identifikovat procesy potřebné pro tento systém a popsat jejich vzájemné vztahy. K porozumění těchto procesů lze použít mapu procesu či kartu procesu (Spejchalová, 2014, s. 53). Norma však přesně nestanovuje, jakým způsobem mají být vztahy mezi procesy popsány. Ke každému procesu by navíc měly být určeny zdroje zajišťující tyto procesy, kritéria a metody k zaručení jejich „*efektivního fungování a řízení*“ (ČSN EN ISO 9001:2016, článek 4.4). Při popisu procesů je také nutné určit monitorovací a měřící ukazatele jejich výkonnosti. Tento krok identifikace procesů je jeden ze zásadních při zavádění systému managementu kvality, protože celý jeho koncept stojí na aplikaci procesního přístupu v organizaci.

Norma ČSN EN ISO 14001:2016 ve svém znění nepožaduje detailní popis probíhajících procesů v organizaci. Systém environmentálního managementu se zakládá na určení environmentálních aspektů, na které má organizace nějaký vliv. O přesných požadavcích na určení environmentálních aspektů a determinaci významných environmentálních aspektů je pojednáno již v předchozím odstavci.

Důležitým krokem při zavádění systému managementu kvality a environmentálního managementu je vytvoření příslušné dokumentace. Obě normy ve svém znění požadují vytvořit v celku obsáhlou dokumentaci obsahující nejen detailní popis procesů a soupis environmentálních aspektů, ale také politiku kvality, environmentální politiku, příslušné cíle, monitorovací a měřící metody apod. Konkrétní požadavky na dokumentaci se věnuje článek 7.5 obou norem. Normami není přesně určen rozsah a struktura dokumentovaných informací. Podoba dokumentovaných informací tak závisí na velikosti organizace, druhu prováděných činností i na složitosti příslušných procesů. Význam dokumentace je především v zavedení jednotných procesů (opakující činnosti se budou provádět vždy jedním předepsaným způsobem), v transparentnosti (lze později doložit správný postup provádění činnosti) a uchováním know-how (v případě odchodu klíčového zaměstnance nedojde i ke ztrátě znalostí o procesech). (Veber, 2010, s.95).

Při vytváření a aktualizaci povinných dokumentů musí organizace dbát na jejich vhodnou identifikaci (název, hierarchické umístění, zpracovatel), vhodný formát (jazyk, typ softwaru

apod.) i na zajištění patřičného média. Organizace by navíc při řízení těchto informací měla zajistit jejich dostupnost ale také přiměřenou ochranu. Norma nestanovuje, zda bude dokumentace ukládána v papírové nebo elektronické podobě (Hnátek a kol., 2016, s. 70–75).

Při zavádění a provozování systému managementu kvality a environmentálního managementu se očekává nejen součinnost vedení při jejich zavedení. Příslušné normy požadují angažovanost ze strany vedení. Vrcholové vedení zde musí převzít odpovědnost za systém managementu kvality, zasadit se o vypracování politiky kvality a environmentální politiky a stanovení příslušných cílů, podporou procesního přístupu, komunikováním o významnosti těchto systémů či zajišťování dosahovaných výsledků (norma ISO 9001, čl. 5). Veber (2010, s. 108) navrhuje pro demonstraci angažovanosti vedení například zařadit problematiku kvality a ochrany životního prostředí na pravidelné porady, prezentovat pozitivní výsledky či jít osobním příkladem v oblasti kvality a ochrany životního prostředí. Vrcholové vedení navíc musí zodpovídat za plnění požadavků zákazníka a za zvyšování jeho spokojenosti.

Mezi požadavky norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016 se řadí i vypracování politiky kvality a environmentální politiky. Ty musí vytvořit, aplikovat a dostatečně komunikovat vrcholové vedení organizace. Tyto politiky by se měly zaměřit na úmysly a plány organizace, vycházet ze strategie organizace, neustálé zlepšování systémů managementu a zvyšování environmentální výkonnosti organizace. Normy navíc požadují, aby vypracované politiky kvality a environmentu byly dostupné nejen vlastním zaměstnancům ale také všem zainteresovaným stranám (Krčma a kol., 2016, s. 35-37).

Vrcholové vedení má navíc za povinnost přidělit odpovědnosti a pravomoci všem zaměstnancům a zajistit, aby byly náležitě sděleny a pochopeny. Myšlenka systému managementu kvality a environmentálního managementu také stojí na dostatečné vnitřní i vnější komunikaci. Vrcholové vedení tak musí zajišťovat dostatečnou komunikaci uvnitř organizaci i s relevantními zainteresovanými stranami. Komunikace nezahrnuje jenom sdělování příslušné politiky a cílů ale také získávání zpětné vazby (Hnátek a kol., 2016, s. 69-70).

Dalším krokem při zavádění systému managementu kvality a environmentálního managementu musí organizace vytyčit rizika a příležitosti, které je potřeba řešit nebo které se vztahují k environmentálním aspektům a závazným povinnostem a zároveň přichystat opatření pro řešení těchto rizik a příležitostí. Normy přitom nestanovují, jakým způsobem musí dojít k analýze, důležitá je ale samotný fakt jejich identifikace a vyhodnocení (Hnátek a kol., 2016, s. 49-51).

V rámci zavedení systému environmentálního managementu je také důležité stanovit závazné povinnosti vztahující se k environmentálním aspektům a udržovat je jako dokumentované informace. Mezi závazné povinnosti se řadí všechny zákonné požadavky, právní předpisy a dohody se zainteresovanými stranami (Krčma a kol., 2016, s. 49-50).

Stěžejním požadavkem na systémy managementu je stanovení příslušných cílů. Tyto cíle musí vycházet z politiky kvality či environmentální politiky, pokud je to možné, měly by být monitorovány a měřeny. Vrcholové vedení by je navíc mělo prezentovat svým zaměstnancům a zainteresovaným stranám. Při plánování těchto cílů se musí přesně určit „*co se bude dělat, jaké zdroje budou požadovány, kdo bude odpovědný, kdy to bude dokončeno a jak se budou hodnotit výsledky*“ (ČSN EN ISO norma 14001:2016, čl. 6.2.2).

Po zavedení systémů managementu má vrcholové vedení na starost také jejich pravidelné přezkoumání. Cílem je zajištění vhodnosti, posouzení nových příležitostí, přezkoumání politiky, vyhodnocení stávajících a určení nových cílů. Organizace navíc musí uchovávat dokumentované informace o tomto přezkoumání (Veber, 2010, s. 124–125).

V článku 7.1 norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016 se sdělují požadavky na zdroje. Důvodem zařazení je ujištění, že má organizace k dispozici dostatečné zdroje tak, aby mohlo dojít k zavedení a zlepšování systémů managementu. Organizace tyto zdroje musí určit a následně popsat požadavky na jejich způsobilost. Je potřeba odlišit potřebné zdroje a ty zdroje, které má organizace reálně k dispozici. Nedostatky pak mohou být vyřešeny obstaráním zdrojů od externích dodavatelů. Všechny potřebné zdroje navíc musí být dostupné příslušným pracovníkům. Tyto zdroje pak článek 7.1 řadí do několika kategorií – lidé, infrastruktura (zahrnující všechny budovy, technické vybavení, hardware i software zařízení apod.), prostředí pro fungování procesů, zdroje pro monitorování a měření a znalosti organizace. Všem osobám musí navíc organizace určit potřebné kompetence a zajistit je (Hnátek a kol., 2016, s. 56–66).

Článek 8 norem ČSN EN ISO 9001:2016 se zabývá plánování a řízením provozu, determinací požadavků na produkty a služby, jejich návrhem, vývojem, výrobou, uvolňováním, řízením externě poskytovaných procesů, produktů, služeb, neshodných výstupů a celkově provozem organizace. Norma ČSN EN ISO 14001:2016 se navíc zabývá i havarijní připraveností.

Pro správné řízení svých procesů musí organizace nejprve určit požadavky na své produkty a služby. Ty musí obsahovat také veškeré nároky vyplývající z příslušných zákonů a předpisů a musí být pravidelně přezkoumávány, aby plnily stávající zákaznickova přání a odpovídaly uzavřeným smlouvám či objednávkám. Při změnách požadavků na produkty a služby se pak musí upravit příslušná dokumentace. Zároveň se při plánování a řízení provozu musí určit kritéria pro jejich efektivní fungování, potřebné zdroje a připravit dokumentaci, která dokazuje shodu procesů, produktů a služeb s požadavky (Hnátek a kol., 2016, s. 76–83).

Dále je potřeba implementovat v rámci organizace proces návrhu a vývoje produktu a služeb. Tento proces je nutné plánovat – určit termíny, odpovědnosti, zdroje, činnosti a vytvořit zadání včetně požadovaných vstupů. V rámci toho je nutné stanovit požadavky na nové produkty či služby, kritéria pro ověření shody, ověřit plnění zákonných požadavků a identifikovat nová rizika. V rámci tohoto procesu musí organizace zajistit také vhodný způsob jeho řízení, který zajistí dosažení stanovených výsledků a ověřovat, zda dané výsledky plní vstupní požadavky. Jestliže dochází ke změnám návrhu a vývoje, musí o tom organizace uchovávat dokumentované informace (Hnátek a kol., 2016, s. 84-92). Samotná výroba a poskytování služeb musí být také řízené. Charakteristiky produktů a služeb a výsledky kterých se má dosáhnout musí být uloženy jako dokumentované informace. Dále je potřeba zajistit dostupnost zdrojů a infrastruktury a určit kompetentní osoby. V rámci toho musí organizace zavést vhodné monitorovací a měřicí posty, které mohou jednoznačně identifikovat výstupy a ověřit, zda byly splněny kritéria a požadavky. Výstupy, které nejsou ve shodě, musí být včas identifikovány a zajištěny, aby nedošlo k jejich nezamýšlenému poskytování. Organizace musí výstupy náležitě uchovávat například vhodným skladováním, balením a udržováním čistoty. Při uvolňování produktů a služeb je potřeba ověřit shodu s požadavky na tento produkt či službu a uchovávat o tom dokumentované informace. Po dodání pak musí organizace brát v úvahu možné nežádoucí následky (reklamaci) a dodržovat požadavky příslušných zákonů a předpisů (Hnátek a kol., 2016, s. 98–109).

Jestliže jsou některé procesy, produkty a služby v rámci organizace poskytovány externě, je třeba určit způsob jejich řízení. Nesmí se stát, aby tyto procesy, produkty a služby, nějakým způsobem negativně ovlivnily výstupní kvalitu produktů a služeb poskytovaných zákazníkovi. Organizace by se proto měla s dodavatelem dohodnout na způsobu kontroly, ověřování a monitorování prováděných činností. Externí dodavatelé také musí být informováni o všech požadavcích na jimi poskytované procesy, produkty a služby. V případě, že organizace používá majetek zákazníků nebo externích poskytovatelů, musí o něj pečovat a chránit jej, aby nebyl poškozen nebo přímo ztracen (Hnátek a kol., 2016, s. 93–103).

Norma ČSN EN ISO 14001:2016 upozorňuje na povinnost připravit se na možné havarijní situace. Konkrétně požaduje vytvořit proces určující, jak reagovat na možné havarijní situace. Plánuje opatření, které zabrání nepříznivým environmentálním dopadům a zmírní následky havarijních situací (ISO 14001:2016, čl 8.2).

Důležitou součástí systémů řízení kvality a environmentu je hodnocení výkonnosti procesů. Nejdříve je třeba určit co se bude monitorovat a měřit a kdy se to bude dít. Dále je nutné rozhodnout, jestli je pro zjištění výsledků procesů nutné provádět kontroly měřením nebo stačí monitoring (pozorování). Je nezbytné, aby měřítka výkonnosti byla zavedena v rámci všech procesů. Je kladený důraz také na sledování spokojenosti zákazníka. Organizace má sledovat, jak zákazníci vidí plnění jejich přání, požadavků a očekávání. Data vyplývající z měření pak musí organizace vhodně analyzovat a vyhodnotit (Hnátek a kol., 2016, s. 110–113).

V rámci environmentálního managementu se pak sleduje environmentální výkonnost. Pro splnění musí organizace určit která činnost se bude monitorovat/měřit, kdy k tomu dojde, jaký parametr se bude sledovat a jaká metoda bude použita. V zásadě je potřeba sledovat provozní kritéria pojící se k významným environmentálním aspektům a kontrolovat soulad se závaznými povinnostmi. Článek 9.1.2 normy ČSN EN ISO 14001:2016 zavádí proces nezbytný pro hodnocení jejich plnění (Křčma a kol., 2016, s. 82-83).

Pro zjištění, jestli zavedený systém managementu kvality a environmentálního managementu odpovídá požadavkům organizace i příslušných norem a jestli je zaveden efektivně musí organizace provést interní audit. Ten musí organizace uskutečňovat v pravidelných intervalech a stanovit pro něj přesná kritéria. Detailní návod je součástí normy ČSN EN ISO 19011:2019. Normy ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016 také požadují po vrcholovém vedení provádět přezkoumání systémů managementu a environmentu. Mezi vstupními informacemi musí být vyhodnocení spokojenosti zákazníka a zpětné vazby od ostatních významných zainteresovaných stran, splnění cílů kvality a environmentu, opatření proti možným rizikům a příležitostem, informace o významných environmentálních aspektech i výsledky interního auditu. O výsledcích přezkoumání musí být vytvořeny dokumentované informace.

Zásadní pro certifikaci vytyčení nových příležitostí pro zlepšování jak produktů a služeb tak i výkonnosti a efektivnosti systémů managementu. Případné neshody vyplývající ze stížností musí organizace správně vyhodnotit a o výsledcích přijatých opatření uchovávat dokumentované informace. Princip neustálého zlepšování stojí na vyhodnocování efektivnosti systémů řízení, zvyšování spokojenosti zákazníka, analýze rizik, hodnocení shody s požadavky zákazníků a výsledků všech přezkoumání a interních auditů.

2.3.2 Certifikace systému managementu dle norem ISO

Certifikace podle norem ISO není povinná, proto by prvním krokem mělo být vyhodnocení, zda má certifikace pro organizaci smysl. Certifikace může ujistit zákazníky, že jsou produkty nebo služby v souladu s jejich očekáváními a v některých případech může být nezbytným předpokladem pro spolupráci. Na druhou stranu mnoho organizací aplikuje a využívá jejich standardy, ale certifikaci nevyhledávají. Pro toto rozhodnutí je potřebné zvážit náklady na certifikaci s očekávaným přínosem. (ISO 9001:2015 How to use it, 2015).

V případě rozhodnutí se pro certifikaci, je potřeba aby si organizace našla vhodný certifikační orgán, protože samotné ISO certifikaci neprovádí. Certifikaci na základě měřítek a nároků ISO smí provádět pouze akreditovaný certifikační orgán. Akreditaci v České republice uděluje Český institut pro akreditaci (dále jen „ČIA“).

Na území České republiky působí řada akreditovaných certifikačních orgánů certifikující systémy managementu. Mezi tyto orgány patří například společnosti: BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC, spol. s r.o.; CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti; Česká společnost pro jakost, o. s.; aj. (ČIA, 2019).

Kovařík (2017, s. 31) postup pro certifikaci systémů řízení člení do sedmi částí:

- 1) **Výběr certifikační organizace** – Jak již bylo výše zmíněno, na území ČR působí více organizací, které mají akreditaci pro certifikaci systémů managementu, a proto je potřeba pečlivě vybírat nejen s ohledem na cenu, ale především s ohledem na reference a odbornost auditorů tak, aby certifikace nebyla jen formálním naplněním požadavků, ale byla pro organizaci opravdovým přínosem.
- 2) **Podpis smlouvy** – S vybranou certifikační organizací se sepisuje smlouva, s obvyklou délkou trvání smluvního vztahu po dobu jednoho auditního období, tedy tří let.
- 3) **Přezkoumání dokumentace** – Před samotným auditem v organizaci auditor posoudí dokumentaci, zda dosahuje požadované úrovně systému řízení.
- 4) **Audit v organizaci** – Provedení kontroly procesů a činností na místě v organizaci. Kontrola posuzuje soulad činností a procesů s dokumentací a požadavky norem.
- 5) **Vydání zprávy z auditu** – Zpráva o výsledku certifikačního auditu obsahuje s hodnocením silných a slabých stránek organizace, informace o nalezených neshodách s požadavky norem a případná doporučení pro další rozvoj systému řízení. Zpráva rovněž obsahuje doporučení pro udělení nebo neudělení certifikátu.
- 6) **Náprava zjištěných neshod** – V případě zjištěných neshod a pochybení, pro které do jejich vyřešení není možné vydat certifikát, je potřeba v stanovené lhůtě provést nápravná opatření a doložit splnění příslušnému auditorovi.
- 7) **Vydání certifikátu** – Vydání certifikátu s platností na dobu tří let od vydání je spojeno s každoročním dozorovým auditem. Po uplynutí platnosti certifikátu je potřeba provést recertifikační audit.

2.4 Metodika práce

Diplomová práce se skládá ze čtyř obligatorních částí: Úvodu, Teoreticko-metodologické části, Praktické části a Závěru. Teoreticko-metodologická a praktická část práce jsou dále členěny do dílčích podkapitol.

Teoreticko-metodologická část uvádí do problematiky managementu kvality a environmentu, dále se věnuje jejich historickému vývoji, různým přístupům k systému managementu kvality a systému environmentálního managementu, legislativnímu rámci, ISO normám řady 9000 a 14000 a certifikaci dle norem ČSN EN 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016. Hlavní část pak tvoří podrobný popis požadavků na management organizace při implementaci systémů managementu kvality a environmentálního managementu. Teoretické ukotvení řešené problematiky bylo provedeno pomocí rešerše primárních zdrojů, které se sestávají z platných ISO norem řady 9000, řady 14000 a aktuálně platné legislativy. Legislativa upravující aspekty environmentu byla čerpána z webového portálu Ministerstva životního prostředí. Zbylé legislativní dokumenty byly čerpány především ze „Sbírky zákonů a Sbírky mezinárodních smluv“ na webovém portálu Ministerstva vnitra. Pro teoretické ukotvení byly dále využity sekundární zdroje složené z odborných publikací pojednávajících o systému managementu kvality a environmentálním managementu od významných odborníků systémů řízení. Pro zjištění požadavků norem ČSN EN ISO 9001:2016 a 14001:2016 bylo kromě těchto norem

také použito jejich komentované vydání. Nástroje využívané pro vyhledávání příslušných publikací byly zejména katalogy knihoven VŠEM a Univerzity Palackého v Olomouci. Pro vyhledání odborných článků bylo využíváno portálů ScienceDirect a Google scholar.

V úvodu praktické části byla představena dotčená organizace. Při tomto představení vychází ze zřizovací listiny, interních dokumentů a znalosti vnitřního prostředí organizace. Informace z teoretické části jsou dále použity v praktické části pro analýzu a komparaci současného stavu s požadavky norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016.

Praktická část práce se skládá z deskripce organizace a jejího aktuálního stavu ve vztahu k systémům řízení. Pro zjištění souladu současného stavu s požadavky mezinárodních ISO norem je využita metoda komparace pomocí kontrolních checklistů. Autor je s aktuální stavem organizace XY dobře seznámen, působil v managementu organizace již od jejího vzniku v roce 2016. Protože se podílel na jejím založení, zná dostatečně její dokumentaci a fungování tak, aby mohl zhodnotit možnost zavedení systémů managementu kvality a environmentu do jejího chodu.

V rámci srovnávání byla provedena detailní analýza všech požadavků uvedených v příslušných normách. K jejich správnému pochopení bylo využito komentovaného vydání norem ČSN EN ISO 9001:2016 a 14001:2016. Výsledky tohoto srovnání jsou dále podrobně studovány. V této části autor popisuje například monitorovací a měřicí činnosti ke zjištění výkonnosti procesů a spokojenosti zákazníků, které byly v organizaci již zavedeny.

Na základě této analýzy byla dedukována doporučení týkající se článků 4, 5 a 6 o kontextu organizace, jejím vedení a plánování norem ČSN EN ISO 14001:2016 ve státní příspěvkové organizaci XY. V rámci něj autor popisuje proces probíhající v organizaci, detailně studuje rizika a příležitosti, navrhuje cíle systémů managementu kvality a environmentálního managementu a analyzuje environmentální aspekty.

V další části práce dochází ke zhodnocení výhodnosti certifikace systémů managementu kvality a environmentálního managementu.

Na závěr textu autor vyhodnocuje možnost zavedení systému managementu kvality a environmentálního managementu do státní příspěvkové organizace XY. Dále pak zvažuje nezbytnost certifikace těchto systémů ve studované organizaci.

3 Praktická část

V této části práce je nejprve představena státní příspěvková organizace XY (dále jen „SPO“). Následně autor popisuje, analyzuje a hodnotí stávající stav řízení kvality a environmentu. V závěru praktické části pak shrnuje výsledky a formuluje doporučení pro zavedení systému managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2016 a systému environmentální managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2016.

3.1 Představení organizace

Organizace XY je státní příspěvková organizace zřízená Ministerstvem zemědělství (dále jen „MZe“). Organizace je právnickou osobou, účetní jednotkou a hospodaří s majetkem České republiky. Řídí se zvláštními právními předpisy a ustanoveními zákona o majetku České republiky, které se vztahují na organizační složky státu příslušné hospodařit s majetkem státu. SPO byla zřízena 21. 9. 2015 za účelem přesunu neúřednické agendy mimo ministerstvo. Zpočátku se jednalo především o závodní stravování pro zaměstnance ministerstva v prostorách MZe a od 1. 1. 2016 byla na organizaci přesunuta podstatná část propagační a informační agendy, zejména realizace publikačního a propagačního plánu, jehož cílem je edukovat, komunikovat a prezentovat témata resortu MZe, jako podpora spotřeby sladkovodních ryb, prezentace kvalitních potravin, podpora drobných zemědělců, edukace žáků mateřských, základních a středních škol.

Vzhledem k tomu, že organizace působí ve veřejnoprávním sektoru, vztahují se na ni specifika, mezi která patří např. povinnost zveřejňovat smlouvy v registru smluv, řídit se zákonem o veřejných zakázkách, povinnost zveřejňovat rozpočet a střednědobý výhled rozpočtu aj.

1. 9. 2016 zřizovatel na SPO převedl dětskou skupinu pro 24 dětí zaměstnanců MZe a resortních organizací. Po roce fungování byla dětská skupina na základě velkého zájmu a žádostí rodičů rozšířena a transformována na mateřskou školu. S ohledem na legislativní požadavky byla tato školka vyčleněna jako nová SPO. SPO XY s mateřskou školou však nadále úzce spolupracuje, zajišťuje například stravování jak dětí, tak zaměstnanců, nebo jí vede účetní agendu.

Jak již z výše uvedeného vyplývá, jedním ze dvou hlavních předmětů náplně SPO XY je zajišťování stravovacích služeb, které je realizováno s velkým důrazem na kvalitu vstupních surovin, regionálnost a ekologičnost. S ohledem na veřejně prospěšný charakter je cílem organizace, mimo uspokojování potřeb zákazníků (strávníků), být příkladem dobré praxe pro další stravovací provozy, k čemuž sekce gastronomie rovněž nabízí možnost stáží.

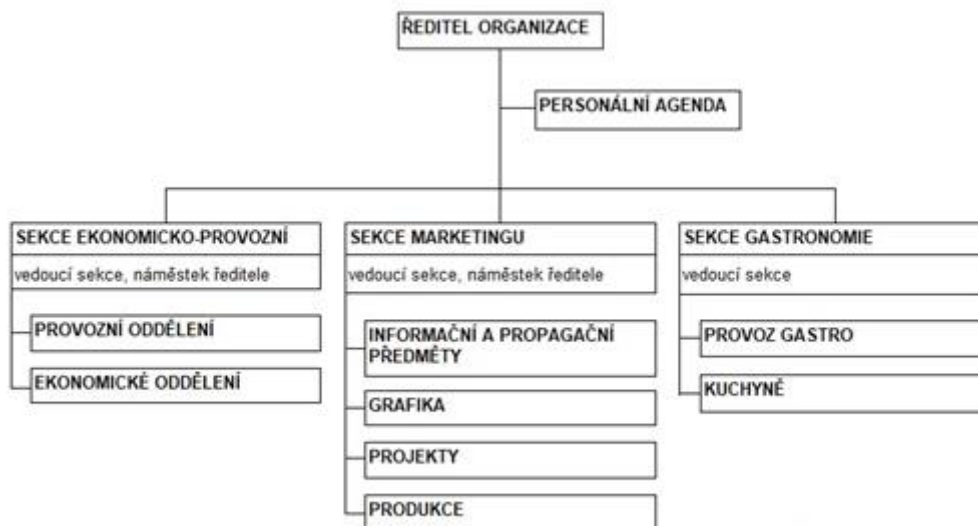
Druhým stěžejním pilířem pracovní náplně SPO XY je činnost edukační, informační a propagační, kterou zabezpečuje Sekce marketingu. Organizace tyto aktivity realizuje na základě požadavků svého zřizovatele, mimo to tato sekce zajišťuje pro zřizovatele a další resortní organizace jednorázové kulturní akce, konference nebo účasti na veletrzích a výstavách.

Organizační struktura

Organizační strukturu upravuje Organizační řád na základě, kterého je organizace členěna do tří sekcí: Sekce gastronomie, Sekce ekonomicko-provozní a Sekce marketingu viz Obrázek 3. Statutárním orgánem státní příspěvkové organizace je ředitel, kterého jmenuje a odvolává ministr. Ředitel zodpovídá za chod organizace, ale je povinen vyžádat si předchozí souhlas rady státní příspěvkové organizace pro případ některých právních úkonů, které jsou vymezeny v statutu rady státní příspěvkové organizace. V čele jednotlivých sekcí jsou vedoucí, kteří jsou

jmenování ředitelem organizace a zodpovídají za jim svěřenou agendu. Funkci zástupce ředitele vykonává v jeho nepřítomnosti vedoucí Sekce ekonomicko-provozní, popřípadě jiný vedoucí na základě plné moci.

Obrázek 3 - Organizační diagram



Zdroj: interní dokumenty SPO

3.2 Analýza aktuálního stavu systému QMS a EMS

Tato část práce si klade za cíl provést analýzu stávajícího nastavení procesů v organizaci, které následně komparuje s požadavky norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016. Státní příspěvková organizace nemá certifikován žádný systém řízení a formálně má zaveden pouze systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Dokumentace, její aktualizace a školení odpovědných zaměstnanců je v rámci BOZP prováděno externě s minimálně roční periodicitou.

Organizace má rovněž v souladu s legislativními požadavky v sekci gastronomie zaveden systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů HACCP. Tento systém je pravidelně kontrolován a aktualizován zodpovědnými pracovníky a minimálně jednou za rok je prováděn jeho interní audit.

Mimo to je organizace zapojena do projektu „Skutečně zdravá jídelna“, kde se dobrovolně zavazuje k plnění přísných kritérií, což jí umožňuje deklarovat vysoké standardy v kvalitě stravování. Tato kritéria kladou důraz na čerstvost, regionálnost, sezónnost a ekologičnost surovin, z nichž jsou připravovány pokrmy a rovněž stanovují používání výhradně ekologicky šetrných čisticích a mycích prostředků. Plnění těchto kritérií je každoročně auditováno společností BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC, spol. s r.o. V případě jejich splnění organizace získá osvědčení na dalších 12 měsíců.

Vzhledem k tomu, že v organizaci doposud nebyl zaveden systém řízení kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2016 ani systém environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2016 je nutné provést komparativní analýzu aktuálního stavu managementu organizace s ohledem na požadavky těchto norem. Přehledné srovnání je provedeno

v kontrolním checklistu viz Příloha 4 pro systém managementu kvality a Příloha 5 pro systém environmentálního managementu.

3.2.1 Kontext organizace

Normy ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016 považují znalost kontextu organizace za základní kámen systému řízení. Cílem tohoto kontextu je vytvoření uceleného pohledu na podmínky, v kterých organizace působí, což jí má pomoci ke správnému strategickému směřování. Přestože norma nestanovuje, jakou formou má být kontext organizace prezentován, lze konstatovat, že SPO XY žádným takovým uceleným přehledem nedisponuje. Návrh přehledu interních a externích aspektů, analýzy zainteresovaných stran a vymezení rozsahu integrovaného systému řízení kvality a environmentu je uveden v podkapitole 2.3.1.

Interní a externí aspekty

Jako první krok pro porozumění organizaci a k vytvoření kontextu této organizace norma ČSN EN ISO 9001:2016 navrhuje určení interních a externích aspektů. Díky tomu vrcholové vedení může pochopit, v jaké situaci se organizace nachází a na co by se dále měla zaměřit. I pro uplatnění environmentálního managementu příslušná norma ČSN EN ISO 14001:2016 požaduje určení vnitřních a vnějších aspektů. Ve studované organizaci XY však nebyla vytvořena žádná analýza, která by tyto aspekty studovala či pravidelně přezkoumávala.

Zainteresované strany (Stakeholders)

Normy ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016 shodně upozorňují na důležitost identifikace relevantních zainteresovaných stran. Přestože normy nespécifikují formu ani nepožadují uchování dokumentované informace o zainteresovaných stranách, lze konstatovat, že SPO XY nedisponuje takovýmto uceleným přehledem zainteresovaných stran, vyjma přehledu dodavatelů.

Určení rozsahu systému managementu kvality a environmentálního managementu

Každá organizace musí vymežit hranice svého systému managementu kvality a systému environmentálního managementu. K tomu musí kromě uvedení externích a interních aspektů a požadavků zainteresovaných stran také popsat produkty a služby organizace. Protože již výše byla zmíněna absence výčtu externích a interních aspektů či požadavků zainteresovaných stran, není tedy možné, aby měla organizace správně vytvořen rozsah systému managementu kvality a environmentálního managementu. Normy ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016 navíc požadují, aby rozsah systému byl dokumentován a dostupný všem zainteresovaným stranám. Nestací tedy, aby ji měl ředitel organizace či vedoucí pracovník pouze „v hlavě“.

Organizace XY tedy nesplňuje ani tuto část normy. V organizaci není k dohledání žádný dokument vymezující rozsah systému managementu kvality či rozsah systému environmentálního managementu.

Systém managementu kvality a jeho procesy, systém environmentálního managementu

Norma ČSN EN ISO 9001:2016 v části 4.4. požaduje identifikaci jednotlivých procesů potřebných pro systém managementu kvality a jejich popis (vstupy, výstupy procesů, jejich posloupnost atd.). Tyto informace musí však být dokumentované. SPO XY však tyto procesy dokumentované nemá, seznam vstupů a výstupů také nebyl v organizaci vytvořen.

Celkově lze konstatovat, že v SPO XY nebyl vytvořen kontext organizace, jelikož dokumentované informace organizace nekorrespondují s požadavky článku 4 normy ČSN EN ISO 9001:2016. V rámci organizaci nejsou dokumentovány vnitřní a vnější aspekty, není vypracován přehled zainteresovaných vztah ani kontext organizace. Také nebylo vyhověno požadavkům článku 4.4. - řízení procesů. Na závěr tedy lze říct, že pro splnění normativních požadavků by bylo třeba věnovat uvedeným oblastem velkou pozornost.

3.2.2 Vedení

Odstavec 5.1.1. normy ČSN EN ISO 9001:2016 ukládá vrcholovému vedení organizace za povinnost převzetí odpovědnosti za systém managementu kvality v organizaci. SPO XY nesplňuje požadavky z tohoto článku, jelikož v této organizaci prozatím nebyl vytvořen systém managementu kvality. Vrcholové vedení této organizace tedy nemůže být zodpovědné za převzetí odpovědnosti, za efektivnost tohoto systému či za zajištění integrace požadavků tohoto systému do procesů organizace. Protože organizace nemá vytvořenou politiku kvality, stanoveny cíle kvality ani vytvořen přehled rizik (viz odstavec 3.2.3), nemůže vrcholové vedení za tyto závazky převzít odpovědnost, a tedy nesplňuje požadavek uvedený v odstavci 5.1.1. této normy.

Stejný závěr můžeme uvést i pro odstavec 5.1. normy ČSN EN ISO 14001:2016. Studovaná organizace XY nemá vytvořen systém environmentálního managementu, nemá zdokumentovanou environmentální politiku či environmentální cíle ani další požadavky tohoto článku, nemůže tedy vrcholové vedení této organizace ručit za tyto závazky tak, jak to ukládá norma ČSN EN ISO 14001:2016. Nutno ale podotknout, že se vrcholové vedení organizace XY aktivně angažovalo v otázce environmentálního managementu a pracovalo na zlepšení environmentální výkonnosti. Jako příklad můžeme uvést zavedení programu Skutečně zdravá jídelna, který zaručuje používání ekologických čisticích prostředků nebo odběr surovin od místních dodavatelů a tím snížení uhlíkové stopy při dovozu těchto surovin. Vrcholové vedení se aktivně zúčastňovalo všech schůzek při aplikaci tohoto systému a při hledání dalších možných environmentálních cílů spojených s tímto programem. Vedení organizace se tedy snažilo o zodpovědnost v otázce environmentálního managementu, neplnilo ale všechny požadavky článku 5.1. normy ČSN EN ISO 14001:2016.

Norma ČSN EN ISO 9001:2016 v odstavci 5.1.2. dále ještě ukládá vrcholovému vedení organizace za úkol zaměřovat se na požadavky zákazníka, zákonů a předpisů. SPO XY se neustále snažila zvyšovat spokojenost zákazníka, a to díky nastaveným monitorovacím úkonům. Zákazníci mají možnost hodnotit činnost, procesy a produkty organizace v Knize přání a stížností, dále jim pak byly zasílány dotazníky s konkrétními dotazy. Výstupy pak byly vyhodnocovány vrcholovým vedením za účelem zjištění požadavků zákazníka a neustálé zlepšování jeho spokojenosti.

Vrcholové vedení pak ručilo za naplnění požadavků všech zákonů, norem a vyhlášek. Organizace také měla zaveden systém HACCP, který je vyžadovaný Evropským parlamentem. Dodržování tohoto systému pak bylo interně auditováno. Můžeme tedy konstatovat, že organizace XY splňuje kritéria uvedená v odstavci 5.1.2. normy ČSN EN ISO 9001:2016.

Politika kvality a environmentální politika

Dle článku 5.2 normy ČSN EN ISO 9001:2016 je úkolem vrcholového vedení organizace vytvořit, zavést a udržovat politiku kvality, podle normy ČSN EN ISO 14001:2016 pak environmentální politiku. Organizace XY neměla vytvořenou ani politiku kvality, ani environmentální politiku. Normy navíc požadují, aby politiky vycházely ze strategického

zaměření organizace a zároveň z kontextu organizace. Protože jak bylo již uvedeno v podkapitole 2.2.1, že v SPO XY nebyl vytvořen kontext organizace, nemůže být v organizaci vytvořena ani odpovídající politika kvality či environmentální politika.

Další část článku 5.2. normy ČSN EN ISO 9001:2016 dává vedení organizace za úkol sdělovat svůj záměr a politiku svým zaměstnancům, zákazníkům a dalším zainteresovaným stranám. Vedení studované SPO XY pravidelně sdělovalo svým zaměstnancům i zřizovateli, co se bude dít a co má v plánu. Každý týden se konala porada vedení organizace s vedoucím kuchyně, provozním a dalšími zaměstnanci Sekce gastronomie. Vždy po měsíci se pak scházelo vedení organizace se zástupci zřizovatele. Každého čtvrt roku se pak konala stravovací komise, kde se řešily konkrétní poznatky k fungování organizace a kvality produktů jak ze strany vedení organizace, zřizovatele i ze strany zákazníků. Konkrétní požadavky či cíle organizace (především v rámci programu Skutečně zdravá jídelna) byly komunikovány zákazníkům prostřednictvím nástěnky, která byla umístěna v prostorách jídelny. Používání sociálních sítí ke sdělování politiky kvality či environmentální politiky zde není možné. Fungování jídelny není otevřeno veřejnosti, a zákazníky tvoří pouze zaměstnanci zřizovatele. Tvorba webových stránek či profilů na sociálních sítích zde tedy není na místě.

Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace

Norma ČSN EN ISO 9001:2016 v odstavci 5. 1. ukládá vrcholovému vedení za úkol zajistit, aby každý pracovní věděl, za co je odpovědný a jaké pravomoci mu byly přiděleny. Tento požadavek SPO XY splňuje hned několika způsoby. Již při přijímání nového zaměstnance dochází k podpisu smlouvy, ve které je přesně definovaná pracovní náplň tohoto zaměstnance. Už v tuto chvíli tedy dochází k přesnému popisu pracovního místa a ke konkrétní specifikaci jeho pravomocí. Dále pak docházelo každý týden ke schůzce dotčené sekce, kde vrcholové vedení rozdělovalo úkoly na další zaměstnance. Každého zaměstnance má pak na starost jeho přímý nadřízený, ten dohlíží, zda daný zaměstnanec ví přesně, co má dělat a za co je zodpovědný.

Nakonec je nutno podotknout, že organizace XY, resp. Sekce gastronomie organizace je malá, co do počtu zaměstnanců. Všechna dokumentace, zajišťování systému managementu kvality a environmentálního managementu a veškeré kontrolování požadavků norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016 je v rukou ředitele organizace a vedoucího sekce gastronomie. Protože je SPO XY malá, není zde konkrétní zaměstnanec, který by měl aplikaci těchto norem na starost.

3.2.3 Plánování

V části 6.1. norma ČSN EN ISO 9001:2016 připomíná nutnost identifikace rizik, vytvoření opatření pro jejich řešení a také zjistit příležitosti v rámci procesu plánování. Cílem normy ČSN EN ISO 14001:2016 pak je zapojit do plánování také požadavky environmentálního managementu a ochrany životního prostředí.

3.2.4 Opatření pro řešení rizik a příležitostí

Norma ČSN EN ISO 9001:2016 požaduje vytvoření plánu opatření pro minimalizaci rizik a začlenění příležitostí tak, aby mu rozuměli všichni zaměstnanci, kterých se to týká. V SPO XY by se tedy jednalo o ředitele organizace, vedoucího sekce, šéfkuchaře a provozního kuchyně. Ucelený plán, který by popisoval rizika a příležitosti zde však vytvořen není. Jednotlivé příležitosti však byly často diskutovány. Normy ČSN EN ISO 9001:2016 i ČSN EN ISO 14001:2016 však nepřipouští, aby proces plánování byl pouze v hlavě managementu. Management by měl dle těchto norem přistoupit k systematickým metodám hodnocení rizik

a příležitostí, jako je např. SWOT analýza či tzv. analýza PESTLE. Organizace tedy provádí hodnocení rizik a příležitostí dle norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016 nedostatečně. Jedinou výjimkou je riziko vzniku požárů, kdy byl vytvořen Plán požární ochrany pro budovu, v níž je prováděna činnost organizace, a to zřizovatelem organizace. Pracovníci organizace pak byli pravidelně školeni tak, aby uměli předcházet vzniku požáru či správně reagovat v případě ohrožení. V rámci ochrany životního prostředí organizace viděla jako příležitost nákup ekologických čistících prostředků. V rámci programu Skutečně zdravá jídelna tak tuto příležitost realizovala.

Environmentální aspekty

Součástí požadavků článku 6.1 Opatření pro řešení rizik a příležitostí ISO normy ČSN EN ISO 14001:2016 je i určení environmentálních aspektů činností, produktů a služeb. SPO XY by dle těchto požadavků měla mít vypracovanou zprávu, která by pojednávala o environmentálních aspektech a souvisejících dopadech, o kritériích pro vyhodnocení významných environmentálních aspektů a obsahovala výčet těchto významných environmentálních aspektů. V organizaci nebyl vytvořen žádný dokument, který by determinoval environmentální aspekty.

Závazné povinnosti

Jako další požadavek určuje norma ČSN EN ISO 14001:2016 v článku 6 organizaci stanovit závazné povinnosti, které se vztahují k environmentálním aspektům jmenovaným výše. Může se jednat o zákony, právní předpisy, nařízení Evropské unie i o dohody se zainteresovanými stranami. Vedení SPO XY si je vědomo toho, že je potřeba mít na paměti všechny takové požadavky, je nutné je mít dokumentované a řídit se jimi. Vedení si plně uvědomuje nutnost respektovat všechny povinnosti vzhledem k zákonům a právním předpisům a mít o nich přehled. Tyto zákony, jež se vztahují k environmentálním aspektům, jsou již jmenovány v teoretické části práce 2.1.3.

Dále pak musí organizace dbát na závazné povinnosti vůči programu Skutečně zdravá jídelna. SPO XY v rámci tohoto programu získala stříbrný certifikát, a pro jeho udržení musí organizace splňovat určitá kritéria. Konkrétní závaznou povinností je používání ekologických čistících prostředků. Dále určitý podíl surovin, které organizace nakupuje, musí pocházet z BIOprodukce. Důležitý je pak také požadavek na lokálnost surovin. O těchto povinnostech jsou zaměstnanci, a především provozní kuchyně, který je za nákup surovin odpovědný, proškolení. Nesmíme opomenout ani na závazné povinnosti vůči zákazníkům. Vedení organizace používá k informování svých klientů nástěnku, která je umístěna v prostoru jídelny. Deklarace, které jsou uvedeny na této nástěnce, pak musí vedení organizace také zařadit mezi své závazné povinnosti. Na závěr tedy můžeme konstatovat, že SPO XY naplňuje požadavky o závazných povinnostech normy ČSN EN ISO 14001:2016.

Cíle kvality, environmentální cíle a plánování jejich dosažení

V další části článků 6 norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016 se hovoří o stanovení cílů kvality a environmentálních cílů. Na vlastnosti těchto cílů i na plánování jejich dosažení jsou pak v uvedených normách představeny konkrétní požadavky. Všechny tyto informace by měly být dokumentované. Vedení studované organizace nemělo vymyšleny, a tedy ani konkrétně zaznamenané cíle kvality. Z tohoto důvodu vedení ani nemohlo systematicky plánovat jejich naplnění.

Co se týče environmentálních cílů, měla organizace stanoveny určité cíle, které musela naplňovat v rámci programu Skutečně zdravá jídelna. Tyto cíle se týkaly ale pouze požadavků

uvedeného programu a nevycházely tak z environmentální politiky organizace, z environmentálních aspektů ani z konkrétního prostudování procesů organizace. Můžeme tedy konstatovat, že environmentální cíle z části stanoveny byly, ne ale tak, aby splňovaly veškeré požadavky normy ČSN EN ISO 14001:2016.

3.2.5 Podpora

Článek 7.1 norem ČSN EN ISO 9001:2016 a 14001:2016 požaduje určení potřebných zdrojů pro zavedení, určování a zlepšování systému managementu kvality. Nejdříve tento článek mluví o lidských zdrojích. Studovaná organizace XY má v nynější době vytvořen organizační řád, který určuje, jaké pracovníky a jaký počet pracovníků je potřeba k naplňování procesů. O tomto řádu práce pojednává v části 2.1. Pro zajištění pracovníků na pomocné práce si organizace najímá agenturu, která tyto pracovníky zajišťuje. V sekci gastronomie sleduje konkrétní potřeby zaměstnanců vedoucí této sekce, který jej následně sděluje vrcholovému vedení na pravidelných poradách.

Co do infrastruktury, norma ČSN EN ISO 9001:2016 požaduje vytvoření plánů zajišťování způsobilosti použité infrastruktury včetně metod správného používání a údržby. Do infrastruktury lze zahrnout nejen veškeré technické zařízení, ale také budovy, ve kterých dochází k naplňování procesů. Aby se předešlo riziku požáru v budově, má organizace XY vytvořen Požární evakuační plán budovy. Dále pak má tato organizace zaveden systém managementu v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Pro správné fungování stravovacího zařízení je v organizaci také vytvořen Sanitační plán. Práce s technickým vybavením kuchyně je pro fungování sekce gastronomie stěžejní, proto má vedení této sekce uloženy všechny návody na používání přístrojů i jejich údržbu a pravidelně s nimi seznamuje všechny pracovníky. Organizace má také zaslavněny firmy, které zodpovídají za jejich servis.

Organizace také musí udržovat prostředí nezbytné pro fungování svých procesů. Sociální a hygienické faktory jsou v organizaci XY kontinuálně sledovány vedoucím sekce a ten je za ně zodpovědný. Nekonfliktní prostředí je navíc posilováno pravidelnými teambuildingy, které se v organizaci konají. Je také nutné podotknout, že pracovníci organizace nepracují v extrémních podmínkách (hluk, vysoká či velmi nízká teplota, vlhkost apod.) a proto není potřeba tyto faktory sledovat a zaznamenávat.

Pracovníci organizace používají pro měření množství surovin váhy. Při výdeji pak kuchaři monitorují teplotu pokrmů tak, jak udává systém HACCP. Vedení organizace tyto měřicí a monitorovací zařízení zajišťuje a dohlíží na jejich údržbu a kalibraci. Další monitorovací či měřicí zařízení, které by určovali kvalitu produktu či jejich shodu nejsou v organizaci XY potřeba.

Článek 7.1 normy ISO ČSN EN 9001:2016 také hovoří o určování znalostí, které jsou potřeba pro správné fungování procesů. V organizaci XY jsou dokumentovány receptury, které určují správný postup při přípravě jídla. Mimo to se vrcholové vedení snaží rozšířit znalosti pracovníků díky pravidelným školením. Kuchaři organizace se například zúčastnili školení správného foodstylingu nebo přípravy ryb. Nakonec můžeme konstatovat, že organizace XY splňuje požadavky týkajících se zdrojů potřebných pro vytvoření, zavedení, udržování a neustálé zlepšování systému managementu kvality a systému environmentálního managementu.

Kompetence

Dle článku 7.2 normy ISO ČSN EN 9001:2016 by v organizaci měly být stanoveny kompetence všech pracovníků, kteří mají vliv na výkonnost organizace a kvalitu produktů. Organizace XY stanovuje tyto kompetence již při uzavírání pracovní smlouvy s novými pracovníky, a to v rámci popisu pracovního místa. Na nabývání nových konkrétních kompetencí pak dohlíží vedoucí sekce gastronomie, popřípadě šéfkuchař. Pracovníci organizace navíc pravidelně podstupují školení v oblasti Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a také školení První pomoci. Tím organizace XY splňuje požadavky normy zabývající se kompetencemi pracovníků.

Norma ČSN EN ISO 14001:2016 také vyžaduje determinaci kompetenci těch osob, jejichž práce ovlivňuje environmentální výkonnost. I když studovaná organizace definuje kompetence svých pracovníků, nemluví zde o odpovědnosti zaměstnanců vůči životnímu prostředí a nebere tak v úvahu zvyšování své environmentální výkonnosti.

Povědomí

Vrcholové vedení organizace by mělo také zajistit, aby měli zaměstnanci povědomí o politice kvality a environmentální politice. Jelikož bylo již v předešlých odstavcích této práce konstatováno, že v organizaci XY nebyla vytvořena politika kvality, environmentální politiky, ani nebyly stanoveny příslušné cíle, organizace tedy nemůže splňovat ani tento požadavek. V případě, že byly v organizaci stanoveny dílčí cíle týkající se například požadavků programu Skutečně zdravá jídelna, pak byly tyto cíle sdělovány na pravidelných a operativních poradách.

Komunikace

Článek 7.4 norem ISO ČSN EN 9001:2016 a 14001:2016 připomíná důležitost vytyčení, jakým způsobem bude zajišťována komunikace v rámci organizace i s významnými zainteresovanými stranami. Vrcholové vedení studované organizace XY komunikuje se svými zaměstnanci v rámci pravidelných a operativních porad, se svým zřizovatelem pak nejméně jednou za čtvrt roku v rámci Stravovací komise. Vedení organizace také dbá na komunikaci se svými zákazníky, a to buď pomocí nástěnky, objednávkového softwaru nebo přes emailovou korespondenci. O sdělování požadavků a jiných připomínek zákazníků vůči organizaci pojednává odstavec 2.2.6 této práce. V rámci organizace však nebyly vytvořeny určité dokumenty jako environmentální politiku či environmentální cíle, které jsou potřeba pro zavedení systému environmentálního managementu. Z tohoto důvodu pak není možné naplnit požadavky na interní a externí komunikaci. Zavedené komunikační kanály lze považovat za vyhovující.

Dokumentované informace

Systém managementu kvality a systém environmentálního managementu také vyžaduje dokumentovat informace požadované těmito normami. Již v předešlých odstavcích této práce ale bylo poukázáno na to, že studovaná organizace nemá vytvořenou příslušnou dokumentaci. V několika případech organizace ve skutečnosti realizovala požadavky systému managementu kvality či environmentálního managementu ve svých procesech, nevedla k tomu ale potřebnou dokumentaci. Tento fakt tedy tvoří zásadní nedostatek, který by vedení organizace muselo doplnit při zavedení systémů managementu kvality a environmentu ve své organizaci.

Organizace má vytvořenou svoji vlastní dokumentaci, která je sice potřebná pro fungování organizace, neodpovídá ale požadavkům norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016. Stávající dokumentace SPO XY je členěna do dvou základních částí, kterými

jsou „operativní řídicí akty“ a „dokumenty s trvalou platností“. Dokumenty s trvalou platností se skládají z organizačně řídicí dokumentace a provozní dokumentace.

1) Operativní řídicí akty

- Rozhodnutí
- Nařízení
- Příkazy

2) Dokumenty s trvalou platností

- Organizačně řídicí dokumentace
 - Organizační řád
 - Pracovní řád
 - Podpisový řád
 - Dopravní řád
 - Spisový a skartační řád
 - Směrnice o zadávání zakázek malého rozsahu
 - Směrnice o čerpání Fondu kulturních a sociálních potřeb
 - Etický kodex
 - Protikorupční program
 - Posouzení vlivu na ochranu osobních údajů
- Provozní dokumentace
 - Receptury
 - Návody k obsluze zařízení

Organizačně řídicí dokumentace je přístupná všem zaměstnancům. V elektronické podobě je zpřístupněna na sdíleném úložišti, ve fyzické podobě pak na sekretariátu ředitele. Při zavedení systému managementu kvality by zde bylo potřeba provést inventuru a vytvořit ty dokumenty, které vyžaduje příslušná norma.

3.2.6 Provoz

Dle článku 8.1 normy ČSN EN ISO 9001:2016 musí organizace plánovat a řídit provoz tak, aby pomocí potřebných procesů došlo k plnění požadavků na poskytované produkty. Protože Sekce gastronomie již připravuje produkty, musí i nějakým způsobem plánovat a řídit svůj provoz. Konkrétně to znamená, že jsou známy požadavky na připravované jídlo (co se bude připravovat) a jakým způsobem dojde k jeho naplnění (receptura). Také jsou známy materiální i lidské zdroje potřebné k naplnění procesu přípravy pokrmů. Z tohoto pohledu organizace plní V odstavci 3.2.1 této práce bylo upozorněno na absenci dokumentů popisujících kontext organizace. Vrcholové vedení studované organizace nezavedlo procesní přístup. V souvislosti s tím nebyly identifikovány interní a externí aspekty ani požadavky zainteresovaných stran. Po doplnění této dokumentace bude organizace splňovat požadavky na plánování a řízení provozu.

Také článek 8.1 normy ČSN EN ISO 14001:2016 mluví o plánování a řízení provozu, tentokrát ale z hlediska environmentálního managementu. Tento požadavek organizace plní z části. Například v otázce nákupu lokálních surovin pocházejících z ekologického zemědělství a používání ekologických čisticích prostředků organizace již jedná – má stanovené požadavky, zainteresované strany je znají a jsou zavedeny činnosti ke kontrole jejich požadavků. Je zde však stále prostor pro zlepšování (například navýšením poměru BIO potravin). Vedení organizace se však dostatečně nezajímá o řízení a minimalizaci odpadů, nestuduje životní cyklus produktu a ve svém řízení nezohledňuje všechny významné environmentální aspekty.

V následujícím článku normy ČSN EN ISO 9001:2016 se nejdříve připomíná význam komunikace se zákazníky. Tuto část o komunikaci SPO XY plní dobře. Informace týkající se produktů (jidelničky a připravovaných jídel) sděluje svým zákazníkům pomocí nástěnek nebo rozesíláním informativních emailů. Zpětnou vazbu pak poskytují zákazníci přes objednávkový software či v dotazníku. Detailnější popis způsobů získávání zpětné vazby je pak uveden v následující části práce. Zpracování připomínek zákazníků je v organizaci samozřejmostí.

Co se týče požadavků na produkt, vedení organizace si je vědomo zákonů, které o problematice závodního stravování hovoří. Další požadavky pak plynou z nařízení zřizovatele či v rámci systému HACCP. Souhrnný soubor požadavků, které jsou určeny zákony, předpisy, zřizovatelem a vedením organizace však vytvořen není. Přezkoumání požadavků na produkt je v rámci organizaci prováděno kontinuálně.

Článek 8.2 normy ČSN EN ISO 14001:2016 požaduje vytvoření procesu, který vedení organizace navede, jak postupovat v případě možných havarijních situací. Protože v organizaci nebyl vytvořen systematický seznam environmentálních rizik, tak zde ani není možné implementovat tento proces. I když organizace měla zavedena některá opatření proti možným rizikům (viz kapitola 2.2.3), havarijní řád ke každému riziku vytvořen nebyl.

Dále článek 8.3 normy ČSN EN ISO 9001:2016 pojednává o návrhu a vývoji produktů a služeb. Tento odstavec bude tedy při zavádění systému managementu kvality vynechán. Důvodem je především fakt, že práce popisuje stav v závodní jídelně nikoliv ve výrobním podniku. Produktem organizace je jídlo, které se připravuje podle přesně dané receptury.

Organizace musí v rámci zajišťování svého provozu také zajistit, aby externě poskytované činnosti odpovídaly očekávaným požadavkům. Tento požadavek se týká i studované SPO XY. Přehled outsourcovaných činností majících vliv na produkt je uveden v následující tabulce:

Tabulka 2 Externě zajišťované činnosti

Externí činnosti	Externí zdroje	Odpovědnost
Pomocné práce	Pomocná pracovní síla	Šéfkuchař
Servis zařízení	Technik	Provozní
Odborná školení	Lektor	Vedoucí sekce
Audit a školení BOZP	Specialista BOZP	Vedoucí sekce
Audit HACCP	Hygienik	Vedoucí sekce
Likvidace odpadů	Recyklace, skládka	Provozní

Zdroj: vlastní zpracování.

Organizace sice zajišťuje určité zdroje externě, nelze zde ale mluvit o jejich systematickém řízení. Nebyly zde určeny kritéria pro hodnocení a monitorování výkonnosti poskytovatelů a žádné dokumentované hodnocení zde ani nebylo provedeno. Aby bylo možné v organizaci zavést systém managementu kvality, muselo by vedení této organizace implementovat všechny požadavky odstavce 8.4 normy ČSN EN ISO 9001:2016 do svého řízení.

Další článek normy zavádějící systém řízení kvality mluví o výrobě a poskytování služeb. Při přípravě pokrmů mají pracovníci organizace v receptuře dostupné informace specifikující charakteristiky produktů a výsledky kterých se má dosáhnout. Mají také k dispozici všechny potřebné zdroje (např. teploměry) pro monitorování a měření a náležité technické vybavení. Kuchaři také v průběhu vaření ochutnávají pokrmy a sledují tím kvalitu připravovaného produktu. Tímto způsobem musí vždy identifikovat připravovaný pokrm a sledovat všechna možná rizika, která mohou během vaření přijít. Každou činnost v rámci procesu je také jmenovaná kompetentní osoba, za celý proces však odpovídá vedoucí sekce gastronomie. Provoz organizace tedy splňuje požadavky článků 8.5.1 a 8.5.2.

Následující článek normy ČSN EN ISO 9001:2016 o majetku zákazníků nebo externích poskytovatelů bude rovněž vyjmut z rozsahu systému managementu kvality. Důvodem je fakt, že organizace žádným způsobem nepoužívá majetek zákazníka ani externích poskytovatelů.

Dle požadavků HACCP nesmí teplota připravovaných pokrmů během výdeje klesnout pod teplotu 60 °C, při výdeji studených pokrmů pak nesmí přesáhnout teplotu 4 °C. Používané suroviny jsou také bezpečně skladovány dle hygienických předpisů. Organizace tedy dbá na ochranu produktů jak během výdeje, tak během přípravy produktu.

V oblasti potravinářství je tento požadavek obzvlášť důležitý, protože při jeho nesplnění může dojít k ohrožení bezpečnosti a zdraví zákazníků. Organizace také plní požadavky na činnosti po dodání, upozorňuje strážníky, že připravovaný pokrm je určen pro přímou konzumaci, a není vhodný pro dlouhodobé skladování. Tím plní jak hygienické předpisy, tak předchází možným nežádoucím následkům u zákazníků. Organizace také přijímá, a má nastavené mechanismy, pro přijímání a zpracování zpětné vazby od zákazníka.

Studovaná SPO plní také požadavky článků 8.6 na uvolňování produktů a 8.7 na řízení neshodných výstupů. Připravovaný pokrm není nikdy vydán zákazníkům, dokud jej šéfkuchař neochutnal a tím neověřil jeho kvalitu, a tedy i splnění požadavků. Při vaření masa a příloh také dochází ke kontrolování teploty a sledování jejich nezávadnosti. S tím souvisí i řízení neshodných výstupů – je v kompetenci šéfkuchaře, aby zajistil nápravu nebo oddělení pokrmů se špatnou kvalitou, popřípadě informoval zákazníka. Uvolňování pokrmů má navíc v organizaci přesně dané požadavky na výdej.

3.2.7 Hodnocení výkonnosti

Článek 9.1 mezinárodních norem ČSN EN ISO 9001:2016 a 14001:2016 se věnuje monitorování, měření, analýze a vyhodnocování procesů vzhledem k jejich výkonnosti. Organizace by měla dle těchto norem stanovit vhodné monitorovací či měřicí ukazatele, které by vyhodnocovaly všechny procesy. Studovaná organizace XY splňuje požadavky této normy, a i když nebyl přesně popsán proces přípravy pokrmů, monitorovací a měřicí mechanismy zde dobře fungují.

V rámci přípravy jídelníčku je v první řadě nutné dodržet požadavky od zřizovatele včetně termínového plnění. Zřizovatel požaduje po organizaci připravit každý den pět různých jídel a dvě polévky, z čehož jedna je vždy vývar. Dále musí být každý den v jídelníčku jedno jídlo vegetariánské a jedno bezlepkové. Jednotlivé receptury se musí opakovat nejdříve jednou za tři měsíce. Plnění těchto požadavků kontroluje vedoucí sekce gastronomie. Při přípravě

jídelníčku se také sleduje a statisticky vyhodnocuje oblíbenost jídel. Na základě této analýzy pak zodpovědný pracovník tvoří jídelníček.

Dále je potřeba kontrolovat hospodářské výsledky. SPO XY dle Vyhlášky č. 430/2001 Sb. Ministerstva financí o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v organizačních složkách státu a státních příspěvkových organizacích, vaří pouze za cenu surovin. Finanční náhradu na platy, energie a ostatní režijní náklady a investice poskytuje organizaci její zřizovatel. Zákazník tak při nákupu pokrmů platí pouze cenu surovin. I když organizace nemůže na své činnosti vydělat, je potřeba kontrolovat, zda její hospodaření odpovídá schválenému rozpočtu. Naplňování tohoto požadavku kontroluje vedoucí sekce gastronomie vždy jednou za čtvrt roku v rámci reportu pro stravovací komisi.

Při nákupu surovin je potřeba dodržovat závazné požadavky programu Skutečně zdravá jídelna. Ten požaduje, aby určitá procentuální část nakoupených surovin pocházela z BIO produkce, navíc by tyto suroviny měly být regionální. Čtvrtletně se podíl BIOpotravín a regionálnost surovin sleduje v rámci stravovací komise. Navíc každý rok probíhá audit konaný pracovníky programu Skutečně zdravá jídelna, který kontroluje mimo jiné plnění jejich požadavků na nákup právě BIO potravin.

U procesu přípravy jídla je stěžejní sledování celkového počtu uvařených/vydaných jídel. Tato data se dále statisticky zpracovávají a následně vrcholové vedení v rámci stravovací komise sleduje trend návštěvnosti jídelny. Při přípravě jídla je také důležité sledovat spokojenost zákazníků. Konkrétní metody pro monitorování a vyhodnocování jejich spokojenosti jsou popsány v dalším odstavci.

Během výdeje jídla je potřeba také sledovat chování kuchařů vůči zákazníkům. Za správný přístup kuchařů a jejich reprezentaci je zodpovědný šéfkuchař, který si sám vyhodnocuje spokojenost zákazníků, případně ji konzultuje s vedoucím sekce gastronomie. V rámci toho je potřeba si zaznamenávat a brát ohled na všechny pochvaly či stížnosti zákazníků. Celková spokojenost s výdejem je pak hodnocena čtvrtletně v rámci stravovací komise.

V rámci posledního procesu úklidu je důležité monitorovat a měřit spotřebu čisticích prostředků. Optimální spotřebu zde kontroluje provozní kuchyně, který má na starost i jejich nákup.

I norma ČSN EN ISO 14001:2016 v rámci článku 9.1 požaduje monitorování a měření těch provozních kritérií, které nějakým způsobem souvisí s významnými environmentálními aspekty. Je zde tedy jednak potřeba dodržovat požadovaný procentuální poměr množství BIOpotravín, ale také měřit množství papírového, plastového a bioodpadu. Odpovědný za množství odpadu v tomto případě je vedoucí sekce gastronomie. Důležité je zde také sledovat množství spotřebovaných čisticích prostředků.

Spokojenost zákazníka

Organizace dále musí monitorovat spokojenost zákazníka a naplňování jeho požadavků. Pro zjištění vnímání zákazníka je ve studované SPO XY používáno několik metod. Nejprve hodnocení probíhá v rámci objednávkového softwaru, kdy má zákazník možnost hodnotit spokojenost s konkrétním pokrmem, svoje připomínky pak může sdělit vedení sekce i v rámci knihy přání a stížností. Do emailové schránky je navíc mezi zákazníky rozeslán jednou ročně dotazník, v rámci něho mají zákazníci uvést svoje požadavky a ohodnotit dosavadní práci celé kuchyně. Tyto dotazníky jsou pak vedením organizace zpracovány statisticky. V poslední řadě je třeba také dbát na osobní připomínky, vyhodnocovat všechny pochvaly, stížnosti a ostatní reakce strávníků.

nedochází k úschově informací o povaze neshod, přijatých opatřeních a jejich výsledcích. Podle článku 10.2 norem ČSN EN ISO 9001:2016 a 14001:2016 však tyto informace musí být dokumentovány.

Nakonec norma systému managementu kvality připomíná význam neustálého zlepšování svého managementu kvality. V organizaci sice není dobře zavedený procesní přístup, je tu ale snaha o neustálé zvyšování spokojenosti strávníků a tím i kvality produktu. V rámci plánování jídelníčku se například šéfkuchař snaží zařadit do něj oblíbená jídla.

K přezkoumání systému managementu v organizaci XY však prozatím dojít nemůže, a vyhovět požadavkům tohoto článku bude moct studovaná organizace až po zavedení svého systému managementu kvality.

3.3 Formulace doporučení pro zavedení QMS a EMS dle aktuálně platných ISO norem

V této části práce jsou formulována doporučení pro zavedení QMS a EMS, která je potřebné v organizaci implementovat pro uvedení stavu společnosti do souladu s požadavky zmiňovaných norem.

3.3.1 Doporučení k požadavkům článků norem – Kontextu organizace

Interní a externí aspekty

Mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016 požadují v rámci znalosti kontextu organizace určení interních a externích aspektů, které ovlivňují schopnost dosahovat požadovaných výsledků. Na základě těchto aspektů byla provedena SWOT analýza viz Příloha 6, která je následně dále rozvedena.

Takto sestavený kontext organizace vytváří ucelený pohled na podmínky, v nichž se SPO XY nachází. Dokument je třeba ze strany vedení organizace pravidelně přezkoumávat, tak aby byla zajištěna jeho permanentní aktuálnost.

Výše uvedená SWOT analýza reálně odráží skutečný stav organizace, stav jejího okolí a managementu, naznačuje možná rizika a příležitosti. Ovšem je nutno poznamenat, že vzniklý dokument nezachycuje všechny potenciální vlivy, ale snaží se zachytit reálné vlivy, které mohou organizaci ovlivnit.

Silnou stránkou SPO XY je odborné zázemí a součinnost zřizovatele, což významně snižuje náklady na outsourcing některých, např. právních služeb. Financování je dle povahy organizace zajišťováno příspěvkem na provoz, výnosy hlavní a hospodářské (doplňkové) činnosti. Roční příspěvek na provoz je stanoven dle schváleného rozpočtu a je rozčleněn na 12 částí a zasílán v měsíční periodicitě. Výnosy z hlavní činnosti pak slouží pouze k pokrytí nákladů na suroviny, což je dáno tím, že úkolem SPO není v hlavní činnosti generovat zisk. Výnosy v hospodářské činnosti slouží k pokrytí celkových nákladů spojených s touto činností a organizace zde může generovat zisk. Tento zisk po zdanění lze využít pro financování zhoršeného hospodářského výsledku, případně pro tvorbu fondů.

Jednou ze zásadních slabých stránek organizace je staré vybavení kuchyně. Přestože je organizace poměrně mladá, většina vybavení jejího gastro provozu byla na SPO XY převedena zřizovatelem zřizovací listinou a je převážně staré 10–15 let. Stáří technického vybavení se projevuje častými a nákladnými opravami a některá zařízení jsou již na hraně své životnosti a opravy začínají být ekonomicky nevýhodné. Hrozbou se pak stává výpadek tohoto zařízení v takovém rozsahu, který by zabraňoval uspokojování potřeb zákazníků

Hodnocení souladu

Článek 9.1.2 normy ČSN EN ISO 14001:2016 požaduje po organizaci vytvořit proces pro hodnocení plnění závazných povinností. Studovaná organizace XY se věnovala monitoringu všech požadavků, které byly zavedeny v rámci implementace programu Skutečně zdravá jídelna. Vedoucí sekce gastronomie pravidelně kontroloval dodržování podílu BIO potravin a používání ekologických čisticích prostředků. Další monitorovací mechanismy pro hodnocení souladu a plnění závazných povinností však v organizaci nebyl. Vrcholové vedení se věnovalo plnění závazných povinností vždy jednorázově, žádný proces, který by pravidelně a systematicky vyhodnocoval plnění závazných povinností však v organizaci XY implementován nebyl.

Analýza a hodnocení

Norma ČSN EN ISO 9001:2016 dále říká, že je potřeba v rámci organizace určit metody pro analyzování dat. Protože je organizace XY malá a příprava jídla nelze měřit, nejsou v této organizaci stanoveny metody pro měření její výkonnosti. Pouze v případě analýzy počtu uvařených porcí jídla a v rámci vyhodnocování spokojenosti zákazníků se k práci s daty využívají statistické metody.

Systém měření výkonnosti navíc požaduje stanovení klíčového ukazatele výkonnosti (KPI), představující cíl organizace. V organizaci XY bychom jako tento ukazatel mohli identifikovat počet připravených a vydaných pokrmů za určité období.

Interní audit

Jelikož ve studované SPO XY systém managementu kvality ani environmentální management ještě implementován nebyl, nemůže ho v tuto chvíli kontrolovat audit. Pro kontrolování ostatních systémů (HACCP, BOZP) však společnost využívá služby externích auditorů, popřípadě volných kapacit auditního orgánu zřizovatele.

Přezkoumání systému managementu

Nakonec je potřeba vrcholovým vedením provádět v pravidelných intervalech přezkoumání systému managementu kvality a systému environmentálního managementu. Vrcholové vedení tak musí sledovat jejich vhodnost a efektivnost. Ty požadavky, které byly již v organizaci implementovány, byly kontrolovány a vyhodnocovány na pravidelných poradách vedení.

3.2.8 Zlepšování

Článek 10 norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016 pojednává o hledání a určování příležitostí ke zlepšování produktů a služeb. Jelikož opatření pro zlepšování mají vycházet z výsledku managementu kvality (metody a analýzy v rámci hodnocení, výsledky analýzy rizik a příležitostí apod.) nemůže nyní studovaná organizace vyhovět požadavkům zde uvedeným, protože zde ještě systém managementu kvality zaveden nebyl. Vrcholové vedení organizace se však samo snaží hledat příležitosti pro zlepšování. Jako příklad může být rekonstrukce kuchyně. Vedení si je vědomo, že technické vybavení kuchyně je již starší a na trhu jsou již modernější a výkonnější přístroje. Dalším příkladem je systém dotazování zákazníků, kdy stěžejní pro neustálé zlepšování a jeho vyhodnocení je analýza rozesílaných dotazníků.

Dále jmenované normy hovoří o práci s vyskytnutými neshodami a tvorbě nápravných opatření. Organizace XY se snaží vyhovět všem případným stížnostem nebo reklamacím zákazníka, tak aby došlo k jeho maximální spokojenosti. V dnešní době ale v organizaci

(strávníků). S ohledem na tento fakt a koncepční řešení této situace se management rozhodl pro celkovou rekonstrukci gastro provozu.

Paralelně s přípravou rekonstrukce je však v souladu se studií proveditelnosti postupně nahrazována část nepotřebnějšího a nejporuchovějšího technologického vybavení. Jedná se především o konvektomaty a multifunkční pánve, které je možné vyměnit kus za kus, bez nutnosti úpravy stávajícího layoutu v kuchyni.

Organizace se snaží co nejvíce eliminovat negativní dopady na životní prostředí. Pro sanitaci prostor gastro provozu využívá výhradně certifikované ekologické čisticí prostředky a důsledně dbá na třídění veškerého odpadu. SPO XY se rovněž snaží v co nejvyšší míře upřednostňovat suroviny pocházející z ekologicky šetrného hospodářství a např. nejčastější přílohu, brambory, odebírá výhradně v BIO kvalitě. Největší slabou stránkou co do přístupu k životnímu prostředí je velká produkce plastového odpadu, který nejčastěji pochází z půllitrových PET láhví s minerální vodou. Tyto láhve jsou dodávány v rámci cateringových služeb.

Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran

S ohledem na nutnost porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran, podle požadavku článků 4.2 předmětných norem, je vhodné vytvořit seznam požadavků zainteresovaných stran, identifikace rizik a opatření pro řešení rizik viz Příloha č.7, který bude pravidelně aktualizován. S jednotlivými relevantními stranami pak musí organizace stanovit vhodný způsob komunikace. Článek 6.1 norem pak klade požadavek na úzké provázání identifikace rizik na vnitřní a vnější kontext organizace.

Tento seznam lze rozčlenit na interní a externí zainteresované strany. Do interní skupiny patří zřizovatel, management a řadoví zaměstnanci, mezi externí pak zákazníci, dodavatelé, sesterské resortní organizace a dozorové orgány. Opatření pro řešení rizik je dále rozebráno v podkapitole 3.3.3. Dominantní vliv na SPO XY má její zřizovatel, který prostřednictvím dozorčí rady kontroluje její činnost, hospodaření a stanovuje KPI. Zřizovatel od organizace primárně očekává transparentní hospodaření a plnění jejího předmětu hlavní činnosti, sekundárně pak rozvoj doplňkových činností s ohledem na veřejno-prospěšné poslání organizace. Komunikace se zřizovatelem probíhá nejčastěji elektronicky, datovou schránkou, dále pak formou osobních schůzek ředitele s ministrem, náměstkem, do jehož gesce spadá koordinace resortních organizací, nebo s vedoucími jednotlivých odborných útvarů.

Druhou skupinou interních zainteresovaných stran je management, jehož hlavním cílem je zajištění bezproblémového chodu organizace, financování, rozvoje kompetencí řadových zaměstnanců a všeobecného rozvoje organizace s ohledem na požadavky a záměry zřizovatele. Komunikace managementu je vzhledem k velikosti organizace převážně na bázi osobních schůzek a jednání. Z důležitých jednání a schůzek je prováděn zápis, který je elektronicky distribuován zúčastněným stranám.

Poslední neméně důležitou skupinou interních stakeholders jsou řadoví zaměstnanci, mezi jejichž požadavky a očekávání můžeme zařadit rovný, nediskriminační přístup ze strany managementu, spravedlivé odměňování, rozvoj pracovních kompetencí nebo informovanost. Komunikace zaměstnanců s managementem probíhá nejčastěji formou osobních schůzek, emailové komunikace a pravidelně jednou týdně na poradách jednotlivých sekcí, kterých se účastní i ředitel SPO.

Nejvýznamnější skupinou externích zainteresovaných stran jsou zákazníci, v případě Sekce gastronomie SPO XY se jedná o strážníky. Hlavním požadavkem této skupiny je vysoký standard kvality jídla spojený s možností pestrého výběru za přiměřenou cenu. Zákazníci dále očekávají vždy milý a vstřícný přístup personálu a příjemné prostředí. Zaměstnanci SPO

komunikují se zákazníci přímo u výdeje, kde jsou schopni nejpružněji reagovat na nastalé situace. Zákazník má pak možnost zaslat zpětnou vazbu emailem Vedoucímu sekce gastronomie nebo šéfkuchaři. Organizace pak s touto skupinou stakeholderů komunikuje prostřednictvím nástěnky, na které je uváděn aktuální seznam dodavatelů surovin, jídelní lístek na 3 týdny dopředu nebo seznam alergenů. Jsou zde dále zveřejňovány např. nejoblíbenější recepty, získaná ocenění atd. Mimořádné situace nebo akce jsou komunikovány prostřednictvím internetu zřizovatele a rovněž prostřednictvím e-mailových zpráv, které jsou hromadně rozesílané prostřednictvím Personálního odboru zřizovatele.

Další skupinou významně ovlivňující organizaci jsou dodavatelé. Zájmem dodavatelů je stálý odběr surovin a jejich očekáváním jsou spravedlivé obchodní podmínky, protikorupční prostředí a včasné platby jejich pohledávek. SPO s ohledem na dříve zmíněnou certifikaci v rámci programu skutečně zdravá jídelna eviduje seznam dodavatelů surovin, které pravidelně hodnotí.

Dozorové orgány jsou poslední významnou skupinou, která ovlivňuje prostředí organizace. Do této skupiny patří např. Státní zemědělská a potravinářská inspekce, Státní veterinární správa, hygiena, Česká inspekce životního prostředí, Finanční a živnostenský úřad aj. Očekáváním těchto orgánů je dodržování platných předpisů a nařízení.

Určení rozsahu systému managementu kvality a systému environmentálního managementu

Pro splnění požadavku článku 4.3 norem ISO ČSN EN 9001:2016 a ISO ČSN EN 14001:2016 je doporučeno vytvoření dokumentu určujícího rozsah systému managementu kvality a environmentálního managementu. Jeho podoba je nastíněna následovně:

a) Určení rozsahu z hlediska pracovišť:

- Oficiální sídlo SPO XY (toto sídlo však je mimo rozsah certifikovaného systému řízení. Sídlo organizace XY uvedené ve zřizovací listině a v živnostenském rejstříku, není zahrnuto do systému managementu kvality, jelikož v tomto sídle nejsou realizovány žádné procesy související se systémy řízení organizace).
- Sídlo managementu organizace
- Sekce marketingu (mimo rozsah certifikovaného systému řízení)
- Sekce gastronomie
- Sklad (mimo rozsah certifikovaného systému řízení, sklad je mimo rozsah systému managementu kvality, jelikož slouží výhradně pro potřeby Sekce marketingu).

b) Určení rozsahu z hlediska požadavků norem:

SPO XY uplatňuje požadavky všech článků norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016 mimo články 8.3 a 8.5.3.

c) Určení rozsahu z hlediska procesů:

- Hlavní procesy:
 - Příprava pokrmů
 - Marketing (mimo rozsah certifikovaného systému řízení)

- Řídící a podpůrný proces:
 - Ekonomika (mimo rozsah certifikovaného systému řízení)

Systém managementu kvality a jeho procesy, systém environmentálního managementu

V části 4.4 bylo zjištěno, že organizace XY nemá vytvořen přehled procesů. Pro naplnění normy ISO ČSN EN 9001:2016 je nutné identifikovat procesy probíhající v SPO XY a k procesu vztahujícímu se k Sekci gastronomie vytvořit náležitý popis. V rámci něj je potřeba identifikovat jednotlivé vstupy a výstupy procesů, zdroje, měřítko výkonnosti i jeho vzájemné propojení s ostatními procesy. Na základě těchto informací je možné naplnit všechny požadavky uvedené v odstavci 4. 4. normy ISO ČSN EN 9001:2016, včetně identifikace rizik, kterým se bude detailněji věnovat v podkapitole 3.3.3.

V SPO XY lze identifikovat dva hlavní procesy a jeden řídicí/podpůrný. Prvním procesem je “Příprava pokrmů”, jehož produktem je právě hotový pokrm. Tomuto procesu se bude práce podrobně věnovat v následujících odstavcích. Druhým procesem je marketingová činnost. Při určování rozsahu systémů řízení však byl tento proces vyjmut a podrobný popis tohoto procesu není obsahem této práce. Práce si klade za cíl popsat možnost zavedení systémů řízení pouze v rámci provozu Sekce gastronomie. Podpůrný proces zahrnuje všechny ekonomické činnosti organizace (účetna, faktury atd.) a její personalistiku. Ani tento proces nebyl zařazen do systémů managementu kvality a environmentálního managementu organizace.

Proces přípravy pokrmů lze rozdělit na pět základních kroků. Na začátek dochází k přípravě jídelníčku. Zodpovědnou osobou při jeho přípravě je šéfkuchař, který vybírá pokrmy na základě předešlého hodnocení klientů. Klienti si vybírají jídlo díky internetovému softwaru, přes něj pak i koupené jídlo ohodnotí. Na základě těchto dat je pak tvořen jídelníček. Následuje nákup surovin, který má na starost provozní kuchyně. Dále následuje samotná příprava jídla a jeho výdej. Při něm dochází ke kontaktu s klientem, a tedy k hodnocení kvality jídla a spokojenosti klienta. Ten může jídlo ohodnotit personálu ústně, v knize přání a stížností nebo poté díky objednávkovému softwaru. Na základě tohoto hodnocení se dostáváme opět na začátek – díky tomuto hodnocení šéfkuchař vybírá pokrmy na další období a tvoří jídelníček. Posledním krokem je úklid kuchyně, výdejního místa, a především umývání bílého i černého nádobí. Vývojový diagram (Obrázek 4) procesu přípravy pokrmů přehledně znázorňuje jeho chod.

Obrázek 4 Vývojový diagram procesu přípravy pokrmů



Zdroj: vlastní zpracování.

Pro splnění požadavků článku 4.4 normy ČSN EN ISO 9001:2016 bylo navrženo vytvořit kartu každého procesu. Tyto karty jsou načrtnuty na dalších stránkách:

Název procesu: Příprava pokrmů

Odpovědný vlastník: Vedoucí sekce gastronomie

Související procesy: “Ekonomika” (podpůrný proces) - zajišťování faktur, výplat apod.

Popis činnosti v rámci procesu: příprava jídelničky, nákup surovin, příprava jídla (krájení, vaření atd.), výdej jídla, úklid – vývojový diagram je zobrazen na Obrázku 4

- Vstupy: hodnocení pokrmů zákazníkem, počet objednaných porcí, suroviny, receptury
- Výstupy: hotové a vydané jídlo, odpad, záznamy z kontrolních míst, hodnocení pokrmů zákazníkem

Popis požadavků na kompetence pracovníků: Vychází z katalogu národní soustavy povolání dostupné na: www.nsp.cz

- Vedoucí stravovacího úseku
- Provozní
- Šéfkuchař
- Kuchaři
- Pomocná síla

Ostatní zdroje: počítače, objednávkový software, kuchyňské vybavení včetně spotřebičů, nádobí a konvektomatů, pokladna a čipové zařízení, čisticí potřeby

Měřítko výkonnosti: počet vařených pokrmů

Dokumentované informace: receptury, smlouvy a faktury dodavatelů, počet vařených pokrmů, jídelniček

Někdy lze pro popis procesu využít také tzv. želví diagram znázorňující činnosti v rámci procesu, požadované vstupy a očekávané výstupy každého z těchto procesů. Dále diagram jmenuje vybavení, které je k realizaci jednotlivých činností potřebné, označuje směrnice, návody a požadavky, kterými se činnost řídí. Určuje lidské zdroje – to znamená, kdo jednotlivé činnosti provádí a nezapomíná ani na důležité mechanismy, díky kterým dochází k hodnocení procesu, zjišťování kvality výstupů či dodržení lhůt. Želví diagram popisující proces Přípravy pokrmů přiložen jako Příloha 8.

Popis procesu tímto způsobem by měl být dokumentován. V nynějším stavu by chod SPO XY mohl ohrozit náhlý odchod některého z klíčových zaměstnanců (šéfkuchař, provozní kuchyně aj.). Jestliže pouze tento zaměstnanec zná detailní kroky některého z procesů, mohlo by dojít k vážným problémům s naplňováním cílů organizace či dodržení kvality jednotlivých výstupů. Z tohoto důvodu je třeba každý z procesů detailně popsat tak, aby v případě výměny zaměstnanců nedošlo k poklesu kvality a chod organizace mohl pokračovat bez větších problémů.

Pro splnění požadavků článku 4.4 ISO normy ČSN EN 14001:2016 je třeba zavést cíl systému environmentálního managementu, díky němuž může organizace dosáhnout zvýšení environmentální výkonnosti a snižování environmentálních dopadů z její činnosti. Ani zde nemá organizace vytvořený dokument, díky němuž by docházelo k systematickému naplňování požadavků této normy. Je zde ale nutné poznamenat, že organizace podniká kroky k naplňování této normy, ke zvýšení environmentální výkonnosti a snižování dopadů. Jako

příklad můžeme uvést certifikaci Skutečně zdravá jídelna. Tento program má za cíl zvyšovat kvalitu veřejného stravování. V rámci tohoto programu organizace používá pouze ekologické čisticí prostředky, dále potom nakupuje suroviny v BIO kvalitě a zároveň se snaží klást důraz na snižování uhlíkové stopy vstupních potravin. Toho dosahuje tak, že ke své činnosti nakupuje především regionální a sezónní potraviny od místních zemědělců.

Dále se organizace snaží snížit množství odpadů a to tak, že připravuje pokrmy na základě objednávkového systému. Jejím cílem je připravit co nejméně přebytečných jídel. V případě, že i přes toto opatření některá uvařená jídla zbudou, organizace je nabízí po třinácté hodině s výraznou slevou.

Jelikož se organizace snaží o zvýšení environmentální výkonnosti, snížení environmentálních dopadů ze své činnosti a omezení odpadů, jak již bylo konstatováno výše. Doporučuje se organizaci namísto implementace kompletního systému environmentálního managementu pouze vytvořit dokumentaci, která bude odpovídat normě ISO ČSN EN 14001:2016 a to konkrétně definovat environmentální cíle a zahrnout požadavky environmentálního managementu do již zavedených procesů organizace.

Konkrétně bychom do procesu nákupu surovin mohli zařadit i nákup od místních zemědělců tak, aby docházelo ke snižování uhlíkové stopy, v rámci výpočtu množství surovin pak odpovědný pracovník přihlíží k počtu objednaných porcí jídla. V rámci procesu výdej jídla by organizace mohla nově dbát na eliminaci plastového odpadu či jiných jednorázových odpadů. V procesu úklidu pak pracovníci používají ekologické čisticí prostředky. O dalších příležitostech v rámci environmentálního managementu pak práce hovoří v části 3.3.3.

3.3.2 Doporučení k požadavkům článků norem – Vedení

Pro naplnění požadavků článku 5.1 norem ISO ČSN EN 9001:2016 a ISO ČSN EN 14001:2016 je žádoucí, aby vrcholové vedení organizace nejprve vytvořilo příslušnou dokumentaci pro systém managementu kvality a systém managementu environmentu tak, aby za ně následně mohlo převzít odpovědnost. O příslušných dokumentech (politika kvality a environmentu, cíle kvality a environmentu, hodnocení rizik atd.) práce pojednává v dalších odstavcích.

Autor práce navrhuje vytvořit politiku kvality a environmentální politiku, tak aby odpovídaly normám ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016 a vycházely tedy nejen ze strategického zaměření organizace XY, ale také z již vytvořeného kontextu organizace. Nástin politiky kvality a environmentální politiky SPO XY, je uveden v Příloze 9.

3.3.3 Doporučení k požadavkům článků norem – Plánování

Opatření pro řešení rizik a příležitostí

Jelikož hodnocení rizik a příležitostí jak z hlediska kvality, tak z hlediska environmentálního managementu a životního prostředí v organizaci vytvořeno nebylo, je příhodné zpracovat SWOT analýzu, která analyzuje nejenom silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby. Tato analýza byla již vytvořena v rámci kapitoly 2.3.1 v rámci tvoření kontextu organizace viz Příloha 6.

Jelikož analýza rizik a příležitostí vychází vždy z kontextu organizace, je možné určit eventuální rizika i z hlediska vnitřního i vnějšího kontextu organizace. V Příloze 7 pak zjišťuje rizika jednotlivých zainteresovaných stran, přičemž také vytváří opatření, kterými by bylo možné vyřešit tato rizika.

Možné hrozby byly identifikovány (Příloha 6) ve snižování příspěvku od zřizovatele, kdyby nebylo možné provádět činnost v takové kvalitě jako dnes. V důsledku snížení příspěvku od zřizovatele by pak vedení organizace muselo přistoupit k personálním či procesním změnám, což by mohlo vést ke zhoršení kvality produktu, a tedy k nespokojenosti zákazníků. Další z možných hrozeb se naskýtá krize ekonomiky, kdy by mohlo dojít k výkyvům cen komodit. Zřizovatel také může organizaci zrušit nebo změnit předmět její činnosti. Těmto rizikům lze vzhledem k postavení zřizovatele těžko předcházet, ale je možné pravidelnou komunikací eliminovat případné dopady těchto rizik.

Jedna z dalších hrozeb, kterou práce pojmenovává, je odchod klíčových pracovníků, dle něj je proto nutné udržovat dobrou firemní kulturu. Nástrojem může být např. pořádání teambuildingových akcí jako sportovní den aj. Rizika, která mohou vzniknout u zaměstnanců, jsou demotivace, nespokojenost, nezodpovědnost, ztráta loajality nebo korupční jednání. Předcházet těmto rizikům je možné větším zapojením zaměstnanců, nastavením spravedlivého a motivačního systému odměňování a pravidelným vzděláváním a školením. S ohledem na prevenci výskytu korupčního jednání má organizace vydanou směrnici tzv. Protikorupční program, s kterým jsou všichni zaměstnanci organizace seznámeni.

Rizikem jsou nenaplněná očekávání zákazníka, nespokojenost zákazníků s kvalitou nebo kvantitou pokrmu. Toto riziko se dá eliminovat vhodnou komunikací a sbíráním zpětné vazby od zákazníků. Zde je možné využít model PDCA (Plánuj – dělej – kontroluj – jednej). Kdy v etapě „plánuj“ dochází k přípravě jídelníčku, v etapě „jednej“ k nákupu surovin, přípravě jídla a jeho výdeji. Do etapy „kontroluj“ bychom mohli v tomto případě zahrnout veškeré hodnocení ze strany zákazníka (popř. i zaměstnanců). Do poslední etapy „jednej“ pak můžeme uvést opět přípravu jídelníčku, která vychází ze zjištění v předešlé etapě. Tímto detailnějším studiem zjistíme, že se organizace již řídí cyklem PDCA a má zde vytvořené činnosti, které kontrolují a hodnotí kvalitu připravovaných pokrmů, také zapracovává tyto připomínky a další svoji činnost řídí podle nich.

V oblasti řízení dodavatelů služeb je největším rizikem špatná pracovní morálka nekvalifikované externí pracovní síly, která pro organizaci zajišťuje pomocné a úklidové služby. Vedení se tomuto riziku snaží předcházet formou smluvního ujednání o sankcích za nedodržení smluvních podmínek. Stejně tomu tak je u servisních prací na technologickém vybavení.

Hlavním rizikem u této skupiny stakeholderů jsou případné restrikce a pokuty. S ohledem na množství různých legislativních požadavků, vyhlášek a předpisů se jeví jako vhodné vytvořit přehled těchto požadavků. Což také vyžaduje systém managementu kvality a environmentálního managementu.

Vždy také může dojít k poruše zařízení a tím k nemožnosti provádět činnost tak, jak bylo předpokládáno. Každá organizace si navíc musí dávat pozor na únik osobních údajů jak klientů, tak zaměstnaných osob. V případě nesprávného nakládání s osobními údaji, a tedy nedodržení GDPR, by mohlo dojít k právním sporům nebo pokutám.

Další rizika vychází z konkrétních procesů a je na ně potřeba brát ohled každý den. Ve všech procesech můžeme považovat za riziko nečekaný výpadek elektrické energie. Zřizovatel proto umístil do budovy záložní generátor, který by v případě potřeby elektřinu do budovy dodával. Výpadek by tedy neměl ohrozit fungování kuchyně.

V rámci procesu gastro může vždy dojít k poruše počítače či k výpadku softwaru pro objednávku jídel. Pro tyto případy je software kontinuálně zálohován i na externím serveru a tomuto riziku se dále věnuje firma, která server provozuje. Při poruše počítače pak může odpovědná osoba využít jiný počítač, který má v majetku organizace a na kterém je software

nainstalován. Dále pak může šéfkuchař - tj. osoba zodpovědná za přípravu jídelníčku, udělat chybu, a to buď nedodržením požadavků zřizovatele (každý den musí jídelna připravit dvě polévky z čehož jedna je vývar, každý den musí být na výběr z pěti možných hlavních jídel, přičemž minimálně jedno jídlo bude vegetariánské a druhé bezlepkové apod.) nebo převýšením cenové kalkulace - tzn. že bude do jídelníčku zařazeno příliš drahé jídlo. Jako opatření, aby nedošlo k naplnění tohoto rizika, organizace XY proškoluje nové zaměstnance, vedení této organizace pak tyto požadavky připomíná na pravidelných poradách. Dochází také ke dvoustupňové kontrole, kdy vedoucí sekce gastronomie kontroluje práci svého podřízeného. V rámci nákupu surovin pak může dojít k problému, jestliže je požadovaná surovina na trhu momentálně nedostupná.

Další rizika může vytvořit sám dodavatel surovin, a to v případě, že dodá potřebné zboží pozdě (popř. vůbec zboží nedodá) nebo je-li kvalita surovin špatná a dojde k jejich reklamaci. Jako opatření je možné vytvořit oboustranně výhodné smlouvy s ověřenými dodavateli tak, jak to doporučuje již jedna ze základních zásad managementu kvality. V těchto smlouvách pak mohou být uvedeny pokuty pro případ, kdy by došlo ke zpoždění dodávek zboží. Dále může při objednávání surovin také dojít k nepozornosti zaměstnance, který má nákup surovin na starosti, a tento zaměstnanec může objednat špatné množství surovin. Opatření pro toto riziko je začleněno již do samotného objednávacího softwaru, který podle počtu objednaných jídel a receptury vypočítá potřebné množství surovin. I tak ale může dojít při objednávce k pochybení, zaměstnanec se může například přehlédnout a objednat špatné množství surovin. Jestliže by objednal méně zboží, musela by se daná surovina nahradit. Objedná-li se zboží více, je třeba tento přebytek využít.

Samotnou přípravu jídla, a tedy vaření může ohrozit nečekaný výpadek vody či porucha určitého zařízení. Kdyby došlo k havárii vodovodního potrubí, Sekce gastronomie SPO XY by zcela jistě nemohla naplnit svoji činnost. V tomto případě by ale musela být uzavřena celá budova z důvodu nedodržení hygienických podmínek a klienti by jídelnu tedy stejně nemohli navštívit. Při poruše zařízení má organizace XY dohodu se servisní firmou, která přijde poruchu odstranit do 24 hodin. Pro přípravu jídla pak mohou zaměstnanci využít zbylá funkční zařízení. Při poruše např. konvektomatu mohou kuchaři využít ostatní konvektomaty.

Rizikem, které by mohlo zkomplikovat proces přípravy jídla, je také zranění zaměstnance. Jako opatření probíhá v SPO XY pravidelně BOZP školení. Nové zaměstnance navíc proškolí již při zaučování vedoucí sekce gastronomie či šéfkuchař, upozorní je na možná rizika a seznámí je s návody na používání všech přístrojů.

Další obtíž pak může představovat nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce. Organizace XY si je vědoma tohoto rizika a snaží se mu předejít tak, že tvoří nadstandardní pracovní podmínky pro zaměstnance. Při výdeji jídla také může dojít k poruše čipového zařízení či pokladny. Pro vyřešení tohoto problému pak může vedení organizace XY využít své IT podpory.

Z hlediska environmentálních hrozeb je vždy potřeba myslet na možnost záplav. Budova, ve které sídlí provozovna Sekce gastronomie, se nachází v přízemí a v suterénu budovy, v blízkosti řeky Vltavy. V roce 2002 byla tato budova povodněmi částečně zasažena. Kdyby se tato situace opakovala, provoz organizace XY by musel být pozastaven. Opatření proti tomuto riziku vytváří v hlavní míře zřizovatel, který má tuto budovu ve svém vlastnictví.

Jako další hrozbu práce jmenuje únik oleje, se kterým se v kuchyni pracuje ve velké míře. Pracovníci, kteří s olejem nakládají, musí dávat pozor, aby nedošlo k jeho úniku např. přes kanalizaci či jiným způsobem do okolního prostředí a tím toto okolí znečistit. S tím souvisí i tvorba a likvidace dalších odpadů. Organizace musí dohlédnout, aby nedošlo k tvorbě velkého množství odpadů, čímž by nedodržela svůj environmentální závazek. Je potřeba také

dávat pozor na správné třídění odpadu. Rizikem pro fungování organizace je také stále více se projevující sucho. Sucho má neblahý vliv hlavně na zemědělství a může tedy způsobit růst cen či úplný výpadek některé rostlinné komodity. Jeden z možných následků by pak mohla být nemožnost přípravy objednaných jídel. Nesmíme opomenout také hrozby spojené s příchodem pandemie. Po příchodu pandemie Covid-19 v březnu 2020 je potřeba již vždy s takovou hrozbou počítat. SPO XY by v tomto případě ohrozily hlavně výpadky v dodávkách sanitačních a dezinfekčních prostředků, které organizace pro svoji činnost potřebuje, či výpadek dodávek surovin ze zahraničí, bez nichž je následně nemožné připravit objednané jídlo.

Příležitosti, na které by měla organizace myslet a na kterých by měla pracovat, byly uvedeny také v SWOT analýze, a to konkrétně v Příloze 6. Jako první jmenuje reciproční vztah s resortními organizacemi, kdy by bylo možné rozšířit své působení a zvýšit tak počet svých klientů. Naskytá se tu také možnost spolupráce s odbornými školami pro vyhledávání nových talentovaných pracovníků. Další příležitostí by pak mohl být rostoucí zájem o zdravý životní styl, kdy by se organizace mohla zaměřit na tvorbu jídelníčků a začlenit do nich zdravější či modernější jídlo a vyhovět tak zákazníkům, kteří o takový produkt stojí. Zároveň ale může organizace také šířit osvětu v tomto tématu, jako například příspěvky na nástěnce v jídelně či začleněním nových, zajímavých a zdravých jídel. Příležitostí je také získání grantů a dotací z Evropských fondů, kdy by bylo možné zakoupit například nové a lepší přístroje. Příležitostí je pak i samotné nakoupení nových, modernějších a výkonnějších přístrojů, které by zjednodušily práci či přímo zlepšily kvalitu připravovaných jídel. Příležitost je to také z hlediska životního prostředí, kdy by bylo možné zakoupit nové technologie například s nižší spotřebou elektrické energie. Další možností pro zlepšení kvality je rekonstrukce jak kuchyně, tak jídelny. Zejména v jídelně je špatná akustika, což znamená i velký hluk, na který si klienti často stěžují

Environmentální aspekty

Aby environmentální management organizace XY splňoval požadavky ISO normy ČSN EN ISO 14001:2016 uvedené v odstavci 6 o plánování, je potřeba vytvořit seznam environmentálních aspektů, a tedy identifikovat všechny činnosti nebo produkty, které ovlivňují životního prostředí. Pro jejich snadnou identifikaci práce navrhuje popsat životní cyklus produktu organizace, a tedy připravovaného pokrmu.

Životní cyklus pokrmů začíná již při nákupu a dovozu surovin, poté pokračuje přípravou jídla, výdejem jídla a končí mytím nádobí a likvidací zbytků a odpadu. Mezi vstupy můžeme jako environmentální aspekty zařadit spotřebu vody, elektrické energie a materiálu, v tomto případě máme na mysli především rostlinné a živočišné suroviny. Dále pak organizace, i v rámci své environmentální politiky a environmentálních cílů dbá na snižování uhlíkové stopy při dovozu surovin i na nákupu potravin pocházejících z integrovaného a ekologického zemědělství. Jako další environmentální aspekty můžeme jmenovat spotřebu čisticích prostředků. SPO XY sice používá ekologické čisticí prostředky, vždy jde ale o chemické látky, které mohou při špatném nakládání ohrozit kvalitu vody. Mezi další environmentální aspekty pak patří emise jak do ovzduší, zde máme na mysli především kouř z digestoří, tak i emise do odpadních vod. V poslední řadě pak označíme jako environmentální aspekty produkci všech odpadů. Konkrétně můžeme jmenovat plastové a papírové odpady, bioodpad a oleje.

Následně je potřeba ke každému z environmentálních aspektů určit jeho environmentální dopad, aby bylo možné následně vyhodnotit jeho závažnost. Pro vysokou spotřebu vody je environmentálním dopadem sucho, pro vysokou spotřebu elektrické energie pak znečištění

ovzduší, popřípadě skladování jaderného odpadu. S velkou spotřebou surovin, čímž je myšleno, že bylo nakoupeno víc potravin, než je ve skutečnosti potřeba, souvisí větší množství vyprodukovaného odpadu. Environmentálním dopadem zde je tedy tvorba skládek.

Při dovozu surovin z dálky vzniká velká uhlíková stopa, uvolněný oxid uhelnatý pak působí negativně na čistotu ovzduší. Znečištění ovzduší tvoří také ostatní emise do ovzduší uvolňované během vaření. Nákup potravin z ekologických farem má naopak pozitivní dopad na životní prostředí a to tak, že tito farmáři se svojí činností snaží chovat šetrně k životnímu prostředí.

Dalším environmentálním dopadem je znečištění vod. K tomu může dojít při používání neekologických čisticích prostředků, únikem oleje nebo přímo uvolňováním odpadních vod. Protože organizace XY produkuje odpad, je souvisejícím environmentálním dopadem také tvoření skládek.

Pro vyhodnocení významných environmentálních aspektů byly využity metody popsané v části 2.2.4. Hodnotící kritéria k určení významnosti každého environmentálního aspektu jsou: pravděpodobnost výskytu, četnost výskytu, rozsah dopadu (například množství odpadu), závažnost dopadu (jeho nebezpečnost nebo toxicitu) a v neposlední řadě také vliv na image podniku. Přičemž každé kritérium ohodnotí čísla 1 až 5, kde pět značí velkou závažnost tohoto kritéria, číslo jedna pak znamená, že toto kritérium je pro daný aspekt málo důležité a jeho význam je téměř zanedbatelný. Jednotlivé bodové ohodnocení dále násobeno. Ty environmentální aspekty, které budou mít součin hodnotících kritérií větší než 300, pak může organizace XY považovat za významné environmentální aspekty. Mezi hodnotící kritéria nebyl úmyslně nezařazen ekonomický pohled, ten by totiž mohl zkreslit výsledky v hodnotící tabulce viz Příloha 10, tedy i významnost aspektu z hlediska ochrany životního prostředí.

Z Přílohy 10 vyplývá, že pro organizaci je důležitým kritériem pro vyhodnocení významných environmentálních aspektů image organizace. Studovaná SPO nevytváří velké množství vysoce toxických odpadů. V očích zákazníků i zřizovatele je naopak důležitá uhlíková stopa při dovozu surovin, nákup surovin pocházejících z integrovaného a ekologického zemědělství a použití ekologických čisticích prostředků. Tyto aspekty jsou mimo jiné zabudovány i do environmentální politiky a musí se dodržovat v rámci programu Skutečně zdravá jídelna.

Na základě hodnocení byly jako významné environmentální aspekty (Příloha 10) identifikovány právě uhlíková stopa při dovozu surovin, využití BIO potravin, používání čisticích prostředků, spotřebu elektrické energie. Jako nejvýznamnější environmentální aspekt byl identifikován papírový a plastový odpad. Vedení organizace by tedy mělo sledovat množství odpadu a hledat cesty, jak toto množství snížit. Určené environmentální aspekty by mělo vrcholové vedení brát na vědomí a dále s nimi pracovat, počítat s nimi v rámci určování environmentálních rizik a příležitostí a myslet na ně při určování environmentálních cílů.

Cíle kvality, environmentální cíle a plánování jejich dosažení

Pro studovanou organizaci XY je v případě článku 6.2 normy ČSN EN ISO 9001:2016 potřeba nastavit srozumitelné a proveditelné cíle kvality a naplánovat jejich realizaci. Níže jsou nastíněny čtyři možné cíle kvality, které by v daném roce bylo možné realizovat.

1. Zvýšení spokojenosti zákazníků o 5 %
2. U všech dodavatelů vytvořit oboustranně výhodné smlouvy na dodávku zboží
3. Dodržet předpokládané finanční náklady
4. Připravit projekt pro rekonstrukci kuchyně

První cíl je pro organizaci jeden z nejpodstatnějších. Kvalita nabízených produktů a s tím související spokojenost zákazníků hraje v očích zřizovatele důležitou roli. Připravené pokrmy je potřeba nejen poskytovat se stejnou kvalitou, ale naopak usilovat o její neustálý růst. Jako vhodný cíl se jeví zvýšení spokojenosti zákazníků o 5 %. Výsledky tohoto cíle je možné vyhodnotit pomocí pravidelných dotazníků, které jsou rozposílány zákazníkům přes jejich emailovou schránku.

Další jmenovaný cíl vychází z politiky kvality. Jako nezbytné se jeví vytvoření dlouhodobých oboustranně výhodných smluv s ověřenými dodavateli. Díky tomu si bude šéfkuchař a ostatní zaměstnanci kuchyně jisti nejen dobrou kvalitou objednaného zboží, ale také včasnou dodávkou surovin. Dodavatelé budou moci díky dlouhodobé spolupráci předvídat množství odebraných potravin organizací XY a podle toho upravit jejich produkci.

Pro splnění tohoto požadavku je potřeba, aby provozní kuchyně, a tedy osoba odpovědná za nákup surovin prováděla pravidelně průzkum trhu a vyhledával zemědělce z blízkého okolí s kvalitními surovinami. Zároveň ale musí s těmito dodavateli komunikovat a udržovat dobré vztahy. Splnění tohoto cíle se může vyhodnotit z počtu reklamací surovin, nedostupnosti zboží u daného dodavatele a včasnosti dodávek. Uskutečnění oboustranné výhodnosti je pak možné prokázat dotazníkovým šetřením, kdy se bude vedoucí sekce ptát dodavatelů na jejich spokojenost (hodnotit se bude včasnost objednávek, pravidelnost komunikace apod.).

Vedení organizace také musí správně nakládat s finančními příspěvky od zřizovatele, z čehož vyplývá i další navržený cíl kvality. Provozní kuchyně musí správně provádět kalkulaci jídel a cena objednaného zboží musí odpovídat předpokládané ceně pokrmů. Také musí provádět pravidelně průzkum trhu a vyhledávat cenově dostupné, ale kvalitní zboží, což souvisí i s předchozím cílem. Vyhodnocení pak probíhá pravidelně, každý měsíc, a to v měsíční zprávě o hospodaření.

Zásadní je pak poslední cíl, a to vypracování projektu pro rekonstrukci kuchyně. Za jeho naplnění je odpovědný opět vedoucí sekce gastronomie. V rámci realizace tohoto cíle je především prozkoumat nové technologické inovace kuchyňských přístrojů, provést analýzu poruchovosti těchto přístrojů a pečlivě prozkoumat náklady na servis. Právě snížení nákladů na servis přístrojů může být zdrojem budoucího snížení nákladů kuchyně, což souvisí i s předchozím cílem. V souvislosti s novým technologickým zařízením, je při projektování nové kuchyně důležité neopomenout optimalizaci layoutu pracoviště. K naplnění tohoto cíle bude potřeba finanční zabezpečení investic ze strany zřizovatele, najmout odborného konzultanta a projektanta. Příprava projektu pro modernizaci kuchyně by měla být hotová do jednoho roku.

Pro splnění požadavků normy ČSN EN ISO 14001:2016 je potřeba také stanovit environmentální cíle. Ty by měly vycházet jak ze závazků environmentální politiky, tak z požadavků programu Skutečně zdravá jídelna. Níže je uveden návrh pěti možných environmentálních cílů, které by SPO XY mohla aplikovat.

1. Snížení uhlíkové stopy dovážených surovin (minimálně 50 % čerstvých nezpracovaných surovin musí být nakoupeny od chovatelů a pěstitelů z vlastního nebo sousedního kraje)
2. 10 % potravin musí pocházet z ekologických farem
3. Snížení množství plastových odpadů o 10 %
4. Vybrání nových spotřebičů s nižší spotřebou elektrické energie a vody
5. Zvýšení environmentálního povědomí pracovníků

Pro naplnění prvního cíle – snížení uhlíkové stopy dovážených surovin – je potřeba, aby odpovědný pracovník za nákup surovin objednával přednostně zboží od lokálních dodavatelů, a to konkrétně z vlastního nebo sousedního kraje. Minimálně pak 50 % surovin musí tvořit suroviny od místních zemědělců. Nakupováním od místních dodavatelů se nejen podpoří místní ekonomika, dlouhý transfer má i neblahý vliv na životní prostředí. Naplnění tohoto cíle může být kontrolováno každého čtvrt roku v rámci stravovací komise, kdy se bude vyhodnocovat podíl českých a zahraničních surovin. Finanční náklady spojené s naplněním tohoto cíle jsou minimální.

Následující environmentální cíl je zároveň i požadavkem programu Skutečně zdravá jídelna, který vyžaduje, aby určitá část surovin (5–10 % z celkového množství nakoupených surovin) pocházela z integrovaného a ekologicky udržovaného zemědělství. Autor práce navrhuje zvolit si v tomto případě za cíl, aby 10 % potravin pocházelo z ekologických farem. Pro naplnění tohoto cíle musí provozní kuchyně provádět pravidelně průzkum trhu a hledat takové dodavatele, kteří vyhovují všem kritériím environmentálního managementu a managementu kvality. Vyhodnocení naplnění tohoto cíle pak bude prováděno opět stravovací komisí, dále pak i v kontrolní komisi v rámci programu Skutečně zdravá jídelna.

SPO XY by také mohla pracovat na snížení odpadů ze své činnosti. Odpad produkovaný organizací můžeme rozdělit do několika skupin – odpad pocházející z obalů, nevyužité zbytky potravin od vaření a neprodaná jídla. Organizace aktivně hledá způsoby a příležitosti, jak toto množství odpadu zmenšit nebo dále využít. Konkrétní příležitost, ale vidí ve snížení množství plastového odpadu. Jejím cílem je pak snížit jeho množství o 10 % oproti dnešnímu stavu.

Jako čtvrtý environmentální cíl bylo identifikováno vybrání kuchyňských spotřebičů s nižší spotřebou energie a vody. Tento cíl navíc koresponduje i s cílem uvedeným v rámci managementu kvality, který si stanovuje za úkol modernizaci kuchyně, resp. přípravu plánů k její modernizaci.

Poslední z environmentálních cílů pak je zvýšení environmentálního povědomí pracovníků. Pro zrealizování tohoto cíle by bylo možné uskutečnit školení pro pracovníky organizace, výhody z nakupování čerstvých BIO surovin od místních dodavatelů pak lze komunikovat vůči zákazníkům díky nástěnce umístěné v prostorách jídelny nebo přes stravovací software. V rámci pravidelného školení se může uskutečnit plnění dotazníků, které bude sloužit ke zjištění povědomí pracovníků o ochraně životního prostředí. Výsledky dotazníků se pak mohou vyhodnotit a srovnat se závěry z předešlého dotazování.

Plánování změn

Dle článku 6.3 normy ISO ČSN 9001:2016 by se vedení mělo systematicky zabývat plánováním změn, přičemž postup pro plánování těchto změn by měl být předem připravený. Pro řízení změn v organizaci lze použít PDCA cyklus, o kterém se práce zmiňuje již v kapitolách 2.2.3 a 3.3.3.

Tento cyklus nemusí být využíván pouze pro studium a popis procesů, ale také při zavádění změn v organizaci. V rámci fáze “Plánuj” může vedení organizace navrhnout změny, které povedou ke zlepšení, ve fázi “Dělej” určit jakým způsobem budou změny implementovány do již fungujících procesů. Další fáze “Kontroluj” může sloužit ke stanovení kontrolních aktivit, které budou hodnotit, zda bylo zavedení změn efektivní, nedošlo k naplnění rizik a jestli díky daným změnám opravdu došlo ke zlepšení kvality produktu. V poslední fázi “Jednej” pak dochází ke konečné realizaci těchto změn.

I při plánování změn je třeba zvažovat možné následky, rizika, jejich dopady a jak tyto rizika řešit či jim předejít. Pro posuzování rizik lze stanovit hodnotící kritéria. Při analýze rizik

pomocí těchto kritérií pak bude vedení organizace schopno stanovit významná rizika, na které je potřeba se zaměřit. Jako kritéria byla navržena pravděpodobnost výskytu, četnost výskytu, rozsah dopadu, závažnost dopadu a finanční ztráty spojené s plněním tohoto rizika.

Pro vyhodnocení je možné vytvořit tabulku, ve které se každé kritérium pro dané riziko ohodnotí čísly 1 až 5, kde pět značí důležitost tohoto kritéria. Číslo 1 naopak ukazuje, že dané kritérium nehraje pro toto riziko důležitou roli. Body pro každé riziko se následně sečtou a určí se hranice, pro kterou budou studovaná rizika považována za významné.

3.4 Certifikace integrovaného systému QMS a EMS

Pro zhodnocení ekonomické výhodnosti certifikace integrovaného systému QMS a EMS byla provedena předběžná tržní konzultace s potencionálními dodavateli, kterými jsou akreditované společnosti. Provedení této tržní konzultace bylo nutné nejen pro zhodnocení ekonomické výhodnosti, ale rovněž pro stanovení rozsahu případné veřejné zakázky. Jak již bylo zmíněno v podkapitole 2.1 SPO XY je organizace, která působí ve veřejnoprávním prostoru, a tudíž vystupuje jako veřejný zadavatel.

V rámci předběžné tržní konzultace byly osloveny tři společnosti, které v souladu s IAF MD 5:2015 (IAF Mandatory Document) „*DETERMINATION OF AUDIT TIME OF QUALITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEMS*“ stanovily předpokládanou cenu pro certifikační audit a následné dozorové audit. Obecně lze říct, že cena auditu vychází z počtu tzv. auditodů a ty jsou dány dle tabulek podle efektivního počtu pracovníků.

Tržní konzultace s potencionálními auditními orgány ukázala, že v případě, že by se organizace rozhodla řešit integrovaně certifikaci pro QMS dle normy ČSN EN ISO 9001:2016 a EMS dle normy ČSN EN ISO 14001:2016, nemusela by vybírat dodavatele v režimu zákona 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ale vybírala by jej v rámci veřejné zakázky malého rozsahu (dále jen „VZMR“), dle interní směrnice SPO o zadávání VZMR. Tato směrnice pak stanovuje, že v limitech od 50 000 Kč bez DPH do 200 000 Kč bez DPH, musí být proveden průzkum trhu, jenž je prováděn uzavřeným výběrovým řízením, v kterém musí dojít k oslovení alespoň 5 potencionálních dodavatelů dle zásad rovného přístupu. (Směrnice o zadávání VZMR, 2016)

S ohledem na velikost organizace a zejména na počet zaměstnanců, kde obvykle zaměstnanci zastávají více funkcí, je potřebné pro zavedení integrovaného systému řízení využít služeb externího poradce a zodpovědné pracovníky proškolit. S ohledem na tuto skutečnost je třeba zohlednit v nacenění nákladů na zavedení QMS a EMS náklady na interní audit, případně využít případných volných kapacit auditního orgánu zřizovatele. Důvody pro zavedení systému řízení kvality v SPO XY jsou převážně interního charakteru, především se jedná o zlepšení vnitřního prostředí organizace. S ohledem na náklady spojené s certifikačním a dvěma dozorovými audity se jeví jako dostatečné zavést požadavky integrovaného systému QMS a EMS bez následné certifikace.

4 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo formulovat doporučení pro zavedení systému managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2016 a systému environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2016 v SPO XY.

V teoreticko-metodologické části práce byla nejprve obecně ukotvena problematika kvality a environmentu. Dále je zde uveden výčet obecně platných legislativních požadavků na kvalitu a environment s doplněním specifických požadavků pro provozy hromadného stravování. Tato část práce se dále zaměřovala na QMS a EMS a přístupy k jejich zavádění v organizaci. Blíže se však zaměřila na zavedení QMS a EMS pomocí mezinárodních norem ISO, konkrétně ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016, a na studium jejich požadavků. V rámci QMS je potřebné v organizaci vymezit a popsat probíhající procesy a na základě toho v organizaci zavést procesní přístup. Průběh procesů by navíc měl odpovídat modelu PDCA, za účelem neustálého zlepšování kvality produktů a služeb organizace. Důležitou součástí QMS je identifikace a vyhodnocení možných rizik a příležitostí a následně pak tvorba opatření pro předcházení těchto rizik. Při zavádění EMS je potřebné vyzvednout především identifikaci a vyhodnocení environmentálních aspektů. Obě normy zároveň zdůrazňují potřebu monitorovacích a měřicích činností pomocí nichž může dojít k vyhodnocení procesů v organizaci. Na závěr teoretické práce byly popsány náležitosti certifikace. Teoreticko-metodologickou část uzavřel popis metodiky vzniku práce.

V úvodu praktické části práce byla představena SPO XY. Zde byla popsána její současná struktura, předmět činnosti a její dosavadní stav. Přestože SPO XY nemá a nikdy neměla certifikovaný ani zavedený žádný systém managementu, část požadavků norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016 splňuje, o čemž svědčí příslušné checklisty uvedeny v Příloze 4 a 5. Příkladem mohou být kontrolní mechanismy výkonnosti, získávání zpětné vazby zákazníků, zavedení modelu PDCA do chodu organizace a další. Dále byla formulována doporučení pro zavedení systému managementu kvality a environmentu pro články 4, 5 a 6 norem ČSN EN ISO 9001:2016 a 14001:2016. Tyto články pojednávají o kontextu organizace, jejím vedením a plánování. Tím byl splněn předem stanovený cíl práce.

V rámci srovnání současného stavu organizace a požadavků uvedených v dotčených normách bylo zjištěno, že organizaci chybí zcela určení kontextu organizace. V SPO XY byly identifikovány celkem 3 procesy, přičemž cílem bylo zavést systém managementu kvality a systém environmentálního managementu pouze do Sekce gastronomie. Proto se práce blíže zaměřuje pouze na proces přípravy jídla. V rámci další analýzy autor doporučuje vytvořit chybějící politiku kvality, politiku environmentu a rovněž nastavení cílů systémů managementu. V organizaci XY však byly určeny cíle pro splnění požadavků programu Skutečně zdravá jídelna, které by bylo možné implementovat také do systému environmentálního managementu. Konkrétně se jedná o množství používaných lokálních surovin pocházejících z ekologického zemědělství a práci s ekologickými čisticími prostředky. Tyto aspekty navíc autor během podrobné analýzy environmentálních aspektů zařazuje mezi významné environmentální aspekty. Z analýzy rizik a příležitostí navíc vyplývá, že organizace XY má již zavedená některá opatření pro předcházení rizik, je ale potřeba vytvořit systematický přehled možných rizik, jejich dopadů a finančních ztrát.

Aktuální stav v organizaci odpovídá většině požadavků článků 7 a 8 norem ČSN EN ISO 9001:2016 a 14001:2016 týkajících se podpory a provozu. V organizaci jsou k dispozici zdroje, ať už se jedná o lidské zdroje, infrastrukturu, technické vybavení, znalosti, potřebné k naplňování procesů. Jsou zde také obecně známy požadavky na produkt, dbá se na pečlivou ochranu produktů. Organizace XY také plánuje svůj provoz. Autor však navrhuje vyjmout ze

systemů managementu kvality požadavky článků 8.3 týkající se návrhu a vývoje produktů a služeb a 8.5.3 o majetku zákazníků nebo externích poskytovatelů.

V organizaci jsou také správně nastaveny monitorovací a měřicí činnosti sloužící ke zjištění výkonnosti procesů. Klíčové měřítko výkonnosti je v případě závodního stravování počet připravených a vydaných pokrmů. Dobře zde také funguje získávání a analýza zpětné vazby zákazníků. Hodnotit naplnění svých požadavků mohou strávaníci přes objednávkový software nebo v pravidelném dotazníku.

Hlavním nedostatkem při zavádění systémů managementu kvality a environmentu ve státní příspěvkové organizaci XY je absence potřebné dokumentace. Ostatní důležité požadavky jako například měřicí a hodnotící činnosti v organizaci jsou do chodu organizace zařazeny správně. Při implementaci systémů řízení by tedy nejdůležitější roli hrálo vypracování dokumentace popisující kontext organizace, její politiku a cíle.

Organizace v současné době nepůsobí v plně konkurenčním prostředí, rovněž nespolupracuje se zahraničními organizacemi a ve veřejných zakázkách vystupuje převážně jako zadavatel. Certifikace systému řízení dle ČSN EN 9001:2016 a ČSN EN 14001:2016 by měla pouze význam pro zvýšení prestiže organizace. Vzhledem k charakteru organizace, její působnosti, předmětu činnosti a finanční náročnosti certifikačního procesu se jeví jako dostatečné zavedení principů systému řízení dle těchto standardů bez následné certifikace.

S ohledem na velikost organizace a zejména počet zaměstnanců, kdy obvykle zaměstnanci zastávají více funkcí, je potřebné pro zavedení integrovaného systému řízení využít služeb externího poradce a proškolit zodpovědné pracovníky. Nejekonomičtější variantou pro interní audit QMS a EMS lze využít auditní orgán zřizovatele, což je s ohledem na jeho vytíženost nutné plánovat s velkým předstihem, nebo tuto službu rovněž outsourcovat.

Literatura

Primární zdroje

ČSN EN ISO 9000:2016. *Systémy managementu kvality – Základy a slovník*. Praha: Česká agenturu pro standardizaci, 2016.

ČSN EN ISO 9001:2016. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Česká agenturu pro standardizaci, 2016.

ČSN EN ISO 14001:2016. *Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality*. Praha: Česká agenturu pro standardizaci, 2016.

Monografie

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

KOVAŘÍK, Pavel. *Systémy řízení*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. ISBN 978-80-87839-88-1.

KRČMA, Miroslav a kol. *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 14001:2016: Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem na použití*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016. ISBN 978-80-02-02642-6.

MORÁVEK, Zdeněk a Danuše PROKŮPKOVÁ. *Příspěvkové organizace 2016-2017* Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-310-5.

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-186-7.

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

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.

SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012a. ISBN 978-80-86730-87-5.

SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality, bezpečnosti a environmentu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012b. ISBN 978-80-86730-87-5.

SPEJCHALOVÁ, Dana. *Systémy řízení*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2014. ISBN 978-80-87839-14-0.

Směrnice o zadávání VZMR. 2016. Praha: Zařízení služeb MZe, s.p.o.

ŠIMEK, Jiří. *Moderní systémy řízení kvality*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 9788024436371.

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 9788024717821

VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261210-9.

Legislativní zdroje

ČESKO. Zákon č. 102/2001 Sb. o obecné bezpečnosti výrobků. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 201/2012 Sb. o ochraně ovzduší. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 274/2001 Sb. o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 350/2011 Sb. o chemických látkách a chemických směsích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 477/2001 Sb. o obalech. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 505/1990 Sb. o metrologii. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 59/1998 Sb. o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ISSN 1211-1244.

EVROPSKÁ UNIE. Nařízení komise (EU) č. 1441/2007 ze dne 5. prosince 2007, kterým se mění nařízení (ES) č. 2073/2005 o mikrobiologických kritériích pro potraviny. Brusel, 2007. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:322:0012:0029:CS:PDF>

EVROPSKÁ UNIE. Nařízení Rady (EU) č. 1347/2014 ze dne 18. prosince 2014, kterým se nahrazuje příloha III směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/98/ES o odpadech a o zrušení některých směrnic. Brusel, 2014. Dostupné z: <http://www.caoh.cz/data/article/narizeni1357-2014.pdf>

Internetové zdroje

All about ISO. *International Organization for Standardization* [online]. Geneva, 2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.iso.org/about-us.html>

Certifikační orgány certifikující systémy managementu. *Český institut pro akreditaci, o.p.s.: Národní akreditační orgán* [online]. 2019 [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <http://www.cia.cz/Subjekty?ScopeId=T&DisableFilter=true>

Co je to HACCP? A jak rozsáhlá příručka musí být? *Hygienická stanice hlavního města Prahy* [online]. Praha: CENIA, česká informační agentura životního prostředí, 2019 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: http://www.hygpaha.cz/dokumenty/co-je-to-haccp--a-jak-rozsahla-prihrucka-musi-byt--2394_2394_463_1.html

Česká agentura pro standardizaci: ČAS. *Systémy managementu a společenská odpovědnost* [online]. 2017 [cit. 2020-05-2]. Dostupné z: http://www.agentura-cas.cz/systemy_managementu

ISO 9001: 2015 - How to use it [online]. Geneva: International Organization for Standardization, 2015 [cit. 2019-02-03]. ISBN 978-92-67-10640-3. Dostupné z: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_9001-2015_-_how_to_use_it.pdf

KIAUTA, Marko. Idea kvality versus idea excelence. *Quality Innovation Prosperity* [online]. 2012 [cit. 2019-01-25]. DOI: <http://dx.doi.org/10.12776/qip.v16i2.74>. ISSN 1338-984X. Dostupné z: <http://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/74/51>

BLIND, Knut, Axel MANGELSDORF a Jakob POHLISCH. The effects of cooperation in accreditation on international trade: Empirical evidence on ISO 9000 certifications. *International Journal of Production Economics* [online]. 2018 (198), 50-59 [cit. 2019-02-01].

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.01.033>.

Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092552731830063X#bib19>

Moving from ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015. Geneva: International Organization for Standardization, 2015. ISBN 978-92-67-10648-9.

O EMAS: Rozdíly mezi ISO 14001 a EMAS. *Ekoznacka@cenia.cz* [online]. CENIA, česká informační agentura životního prostředí, 2020 [cit. 2030-05-10]. Dostupné z: https://ekoznacka-emas.cz/emas/o-emas?fbclid=IwAR2JW_MBCZYdTJaW2Mxum25A5RVy54tdS4dw69l1lhOLIZhHfAM7OMwvXn

O Úřadu: Charakteristika úřadu [online]. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚNMZ), 2019 [cit. 2019-8-10]. Dostupné z: <https://www.unmz.cz/obecne/o-uradu/>

Oxford Dictionaries [online]. Oxford: Oxford University Press, 2019 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://en.oxforddictionaries.com>

Základní informace o integrované prevenci a omezování znečištění. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: MPO, 2019, 1.7.2016 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/ippc/>

ZELENÝ, Milan. *Kvalita není jakost* [online]. 2006 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: www.milanzeleny.com/files/content/jakost.doc

Přílohy

Příloha 1 Podpůrné normy řady 14000

ISO 14005:2010 (ČSN EN 14005:2011) *Systémy environmentálního managementu – Směrnice pro flexibilní přístup k fázové implementaci*

ISO 14006:2011 *Systém environmentálního managementu – Směrnice pro začlenění ekodesignu*

ISO 14015 *Environmentální management – Environmentální posuzování míst a organizací (EPMO)*

ISO 14020 *Environmentální značky a prohlášení – Obecné zásady*

ISO 14021 *Environmentální značky a prohlášení – Vlastní environmentální tvrzení (environmentální značení typu II)*

ISO 14024 *Environmentální značky a prohlášení – Environmentální značení typu I – Zásady a postupy*

ISO 14025 *Environmentální značky a prohlášení – Environmentální prohlášení typu III – Zásady a postupy*

ISO 14031 *Environmentální management – Hodnocení environmentální výkonnosti – směrnice*

ISO/TS 14033 *Management životního prostředí – Kvantitativní environmentální informace – Průvodce a příklady*

ISO 14040 *Environmentální management – Posuzování životního cyklu – Zásady a osnova*

ISO 14044 *Environmentální management – Posuzování životního cyklu – Požadavky a směrnice*

ISO 14045 *Environmentální management – Posuzování eko-efektivity produktového systému – Zásady, požadavky a pokyny*

ISO/TR 14047 *Management životního prostředí – Hodnocení životního cyklu – Ilustrativní příklady, jak používat ISO 14044 pro dopady zhodnocených situací*

ISO/TR 14049 *Management životního prostředí – Hodnocení životního cyklu – Ilustrativní příklady, jak používat ISO 14044 pro cíle a rozsah definice a analýzu*

ISO 14050 *Environmentální management – Slovník*

ISO 14051 *Environmentální management – Nákladové účetnictví materiálových toků – Obecný rámec*

ISO/TR 14062 *Management životního prostředí – Integrované aspekty životního prostředí do vývoje a designu výrobků*

ISO 14063 *Environmentální management – Environmentální komunikace – Směrnice a příklady*

Příloha 2 Obsah normy ČSN EN ISO 9001:2016

- 0.1 Obecně
- 0.2 Zásady managementu kvality
- 0.3 Procesní přístup
 - 0.3.1 Obecně
 - 0.3.2 Cyklus Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej
 - 0.3.3 Zvažování rizik
- 0.4 Vazby na ostatní normy systému managementu
 - 1 Předmět normy
 - 2 Citované dokumenty
 - 3 Termíny a definice
 - 4 Kontext organizace
 - 4.1 Porozumění organizaci a jejímu kontextu
 - 4.2 Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran
 - 4.3 Určení rozsahu systému managementu kvality
 - 4.4 Systém managementu kvality a jeho procesy
 - 5 Vedení (leadership)
 - 5.1 Vedení (leadership) a závazek
 - 5.1.1 Obecně
 - 5.1.2 Zaměření na zákazníka
 - 5.2 Politika
 - 5.2.1 Vytvoření politiky kvality
 - 5.2.2 Komunikování politiky kvality
 - 5.3 Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace
 - 6 Plánování
 - 6.1 Opatření pro řešení rizik a příležitostí
 - 6.2 Cíle kvality a plánování jejich dosažení
 - 6.3 Plánování změn
 - 7 Podpora
 - 7.1 Zdroje
 - 7.1.1 Obecně
 - 7.1.2 Lidé
 - 7.1.3 Infrastruktura
 - 7.1.4 Prostředí pro fungování procesů

- 7.1.5 Zdroje pro monitorování a měření
- 7.1.6 Znalosti organizace
- 7.2 Kompetence
- 7.3 Povědomí
- 7.4 Komunikace
- 7.5 Dokumentované informace
 - 7.5.1 Obecně
 - 7.5.2 Vytváření a aktualizace dokumentovaných informací
 - 7.5.3 Řízení dokumentovaných informací
- 8 Provoz
 - 8.1 Plánování a řízení provozu
 - 8.2 Požadavky na produkty a služby
 - 8.2.1 Komunikace se zákazníky
 - 8.2.2 Určování požadavků na produkty a služby
 - 8.2.3 Přezkoumání požadavků na produkty a služby
 - 8.2.4 Změny požadavků na produkty a služby
 - 8.3 Návrh a vývoj produktů a služeb
 - 8.3.1 Obecně
 - 8.3.2 Plánování návrhu a vývoje
 - 8.3.3 Vstupy pro návrh a vývoj
 - 8.3.4 Způsoby řízení návrhu a vývoje
 - 8.3.5 Výstupy z návrhu a vývoje
 - 8.3.6 Změny návrhu a vývoje
 - 8.4 Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb
 - 8.4.1 Obecně
 - 8.4.2 Typ a rozsah řízení
 - 8.4.3 Informace pro externí poskytovatele
 - 8.5 Výroba a poskytování služeb
 - 8.5.1 Řízení výroby a poskytování služeb
 - 8.5.2 Identifikace a sledovatelnost
 - 8.5.3 Majetek zákazníků nebo externích poskytovatelů
 - 8.5.4 Ochrana
 - 8.5.5 Činnosti po dodání
 - 8.5.6 Řízení změn
 - 8.6 Uvolňování produktů a služeb

- 8.7 Řízení neshodných výstupů
- 9 Hodnocení výkonnosti
 - 9.1 Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování
 - 9.1.1 Obecně
 - 9.1.2 Spokojenost zákazníka
 - 9.1.3 Analýza a hodnocení
 - 9.2 Interní audit
 - 9.3 Přezkoumání systému managementu
 - 9.3.1 Obecně
 - 9.3.2 Vstupy pro přezkoumání systému managementu
 - 9.3.3 Výstupy z přezkoumání systému managementu
- 10 Zlepšování
 - 10.1 Obecně
 - 10.2 Neshoda a nápravné opatření
 - 10.3 Neustálé zlepšování

Příloha A (informativní) Vysvětlení nové struktury, terminologie a pojmů

Příloha B (informativní) Ostatní mezinárodní normy managementu kvality a systémů managementu kvality vypracované ISO/TC 176

Zdroj: ČSN EN ISO 9001:2016

- 0 Úvod
- 0.1 Výchozí podmínky
- 0.2 Cíl systému environmentálního managementu
- 0.3 Faktory úspěchu
- 0.4 Model Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej
- 0.5 Obsah této mezinárodní normy
- 1 Předmět normy
- 2 Citované dokumenty
- 3 Termíny a definice
- 3.1 Termíny vztahující se k organizaci a vedení (leadershipu)
- 3.2 Termíny vztahující se k plánování
- 3.3 Termíny vztahující se k podpoře a provozu
- 3.4 Termíny vztahující se k hodnocení a zlepšování výkonnosti
- 4 Kontext organizace
- 4.1 Porozumění organizaci a jejímu kontextu
- 4.2 Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran
- 4.3 Určení rozsahu systému environmentálního managementu
- 4.4 Systém environmentálního managementu
- 5 Vedení (leadership)
- 5.1 Vedení (leadership) a závazek
- 5.2 Environmentální politika
- 5.3 Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace
- 6 Plánování
- 6.1 Opatření pro řešení rizik a příležitostí
- 6.1.1 Obecně
- 6.1.2 Environmentální aspekty
- 6.1.3 Závazné povinnosti
- 6.1.4 Plánování opatření
- 6.2 Environmentální cíle a plánování jejich dosažení
- 6.2.1 Environmentální cíle
- 6.2.2 Plánování opatření pro dosažení environmentálních cílů
- 7 Podpora
- 7.2 Kompetence

- 7.3 Povědomí
 - 7.4 Komunikace
 - 7.4.1 Obecně
 - 7.4.2 Interní komunikace
 - 7.4.1 Externí komunikace
 - 7.5 Dokumentované informace
 - 7.5.1 Obecně
 - 7.5.2 Vytváření a aktualizace dokumentovaných informací
 - 7.5.3 Řízení dokumentovaných informací
 - 8 Provoz
 - 8.1 Plánování a řízení provozu
 - 8.2 Havarijní připravenost a reakce
 - 9 Hodnocení výkonnosti
 - 9.1 Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování
 - 9.1.1 Obecně
 - 9.1.2 Hodnocení souladu
 - 9.2 Interní audit
 - 9.2.1 Obecně
 - 9.2.2 Program interního auditu
 - 9.3 Přezkoumání systému managementu
 - 10 Zlepšování
 - 10.1 Obecně
 - 10.2 Neshoda a nápravné opatření
 - 10.3 Neustálé zlepšování
- Příloha A (informativní) Návod k používání této mezinárodní normy
- Příloha B (informativní) Porovnání ISO 14001:2015 a ISO 14001:2004

Zdroj: ČSN EN ISO 14001:2016

Příloha 4 Kontrolní check-list zavedení požadavků normy ČSN EN ISO 14001:2016 v organizaci XY

Číslo otázky / čl. normy	Otázka (text / požadavek normy)	Zjištění / Závěr		
		A	D	NA
4	Kontext organizace			
4.1	Porozumění organizaci a jejímu kontextu			NA
4.2	Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran			NA
4.3	Určení rozsahu systému managementu kvality			NA
4.4	Systém managementu kvality a jeho procesy			NA
5	Vedení			
5.1	Vedení a závazek			
5.1.1	Obecně			
5.1.2	Zaměření na zákazníka	A		
5.2	Politika systému managementu			
5.2.1	Vytvoření politiky kvality			NA
5.2.2	Komunikování politiky kvality		D	
5.3	Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace	A		
6	Plánování			
6.1	Opatření pro řešení rizik a příležitostí		D	
6.2	Cíle kvality a plánování jejich dosažení			NA
6.3	Plánování změn			NA
7	Podpora			
7.1	Zdroje			
7.1.1	Obecně			
7.1.2	Lidé	A		
7.1.3	Infrastruktura	A		
7.1.4	Pracovní prostředí	A		
7.1.5	Zdroje pro monitorování a měření	A		
7.1.6	Znalosti organizace	A		
7.2	Kompetence	A		
7.3	Povědomí		D	
7.4	Komunikace	A		
7.5	Dokumentované informace			
7.5.1	Obecně			NA
7.5.2	Vytváření a aktualizace dokumentovaných informací			NA
7.5.3	Řízení dokumentované informace			NA
8	Provoz – část systému environmentálního managementu			
8.1	Plánování a řízení provozu		D	
8.2	Požadavky na produkty a služby	A		
8.2.1	Komunikace se zákazníky	A		
8.2.2	Určování požadavků na produkty a služby		D	
8.2.3	Přezkoumání požadavků na produkty a služby	A		
8.2.4	Změny požadavků na produkty a služby	A		
8.3	Návrh a vývoj produktů a služeb			NA

8.3.1	Obecně			
8.3.2	Plánování návrhu a vývoje			
8.3.3	Vstupy pro návrh a vývoj			
8.3.4	Způsoby řízení návrhu a vývoje			
8.3.5	Výstupy z návrhu a vývoje			
8.3.6	Změny návrhu a vývoje			
8.4	Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb			
8.4.1	Obecně			NA
8.4.2	Typ a rozsah řízení			NA
8.4.3	Informace pro externí poskytovatele			NA
8.5	Výroba a poskytování služeb			
8.5.1	Řízení výroby a poskytování služeb	A		
8.5.2	Identifikace a sledovatelnost	A		
8.5.3	Majetek zákazníků nebo externích poskytovatelů			NA
8.5.4	Ochrana	A		
8.5.5	Činnosti po dodání	A		
8.5.6	Řízení změn	A		
8.6	Uvolňování produktů a služeb	A		
8.7	Řízení neshodných výstupů	A		
9	Hodnocení výkonnosti			
9.1	Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování			
9.1.1	Obecně	A		
9.1.2	Spokojenost zákazníka	A		
9.1.3	Analýza a vyhodnocení	A		
9.2	Interní audit	A		NA
9.3	Přezkoumání systému managementu			
9.3.1	Obecně			NA
9.3.2	Vstupy pro přezkoumání systému managementu			NA
9.3.3	Výstupy z přezkoumání systému managementu			NA
10	Zlepšování			
10.1	Obecně		D	
10.2	Neshoda a nápravné opatření		D	
10.3	Neustálé zlepšování			NA

Pozn. A – akceptovatelné, D – doporučení, NA – není aplikováno

Zdroj: Tabulka: Becková, 2018; vlastní vypracování.

Příloha 5 Kontrolní check-list zavedení požadavků normy ČSN EN ISO 14001:2016 v organizaci XY

Číslo otázky / čl. normy	Otázka (text / požadavek normy)	Zjištění / Závěr		
		A	D	NA
4	Kontext organizace			
4.1	Porozumění organizaci a jejímu kontextu			NA
4.2	Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran			NA
4.3	Určení rozsahu systému environmentálního managementu			NA
4.4	Systém environmentálního managementu			NA
5	Vedení			
5.1	Vedení a závazek		D	
5.2	Environmentální politika			NA
5.3	Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace	A		
6	Plánování			
6.1	Opatření pro řešení rizik a příležitostí			
6.1.1	Obecně		D	
6.1.2	Environmentální aspekty			NA
6.1.3	Závazné povinnosti	A		
6.1.4	Plánování opatření		D	
6.2	Environmentální cíle a plánování jejich dosažení			
6.2.1	Environmentální cíle			NA
6.2.2	Plánování opatření pro dosažení environmentálních cílů			NA
7	Podpora			
7.1	Zdroje	A		
7.2	Kompetence			NA
7.3	Povědomí		D	NA
7.4	Komunikace			
7.4.1	Obecně	A		
7.4.2	Interní komunikace	A		
7.4.3	Externí komunikace	A		
7.5	Dokumentované informace			
7.5.1	Obecně			NA
7.5.2	Vytváření a aktualizace dokumentovaných informací			NA
7.5.3	Řízení dokumentovaných informací			NA
8	Provoz			
8.1	Plánování a řízení provozu		D	
8.2	Havarijní připravenost a reakce			NA
9	Hodnocení výkonnosti			
9.1	Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování			
9.1.1	Obecně	A		
9.1.2	Hodnocení souladu		D	
9.2	Interní audit			
9.2.1	Obecně			NA
9.2.2	Program interního auditu			NA

9.3	Přezkoumání systému managementu			NA
10	Zlepšování			
10.1	Obecně		D	
10.2	Neshoda a nápravné opatření		D	
10.3	Neustálé zlepšování			NA

Pozn. A – akceptovatelné, D – doporučení, NA – není aplikováno

Zdroj: Tabulka: Becková, 2018; vlastní vypracování.

Příloha 6 SWOT analýza SPO XY

Silné stránky	Slabé stránky
Cashflow a dostupnost kapitálu	IT systém
Flexibilní tým zaměstnanců	Tabulkové platy
Součinnost s odbornými orgány zřizovatele	Fluktuace agenturních zaměstnanců
Kvalita produktu	Slabé PR vlastní značky
Nekonkurenční prostředí	Staré vybavení kuchyně
Ekologické smýšlení managementu	Velké množství plastového odpadu
Komunikace se zákazníky	
Příležitosti	Hrozby
Reciproční vztah s resortními organizacemi	Tlak na snižování příspěvku
Rostoucí zájem o zdravý životní styl	Krize ekonomiky, restrikce vlády
Spolupráce s odbornými školami	Politické rozhodnutí o redukci aktivit
Získání grantů a dotací z Evropských fondů	Odchod klíčových zaměstnanců
Rekonstrukce a modernizace	Korupce a klientelismus
Zavedení integrovaného systému řízení	Porucha zařízení
Rozvoj hospodářské činnosti	Únik osobních údajů (GDPR)
Zavedení nových environmentálně příznivějších technologií	Možnost lokálních záplav
	Únik oleje
	Sucho
	Pandemie

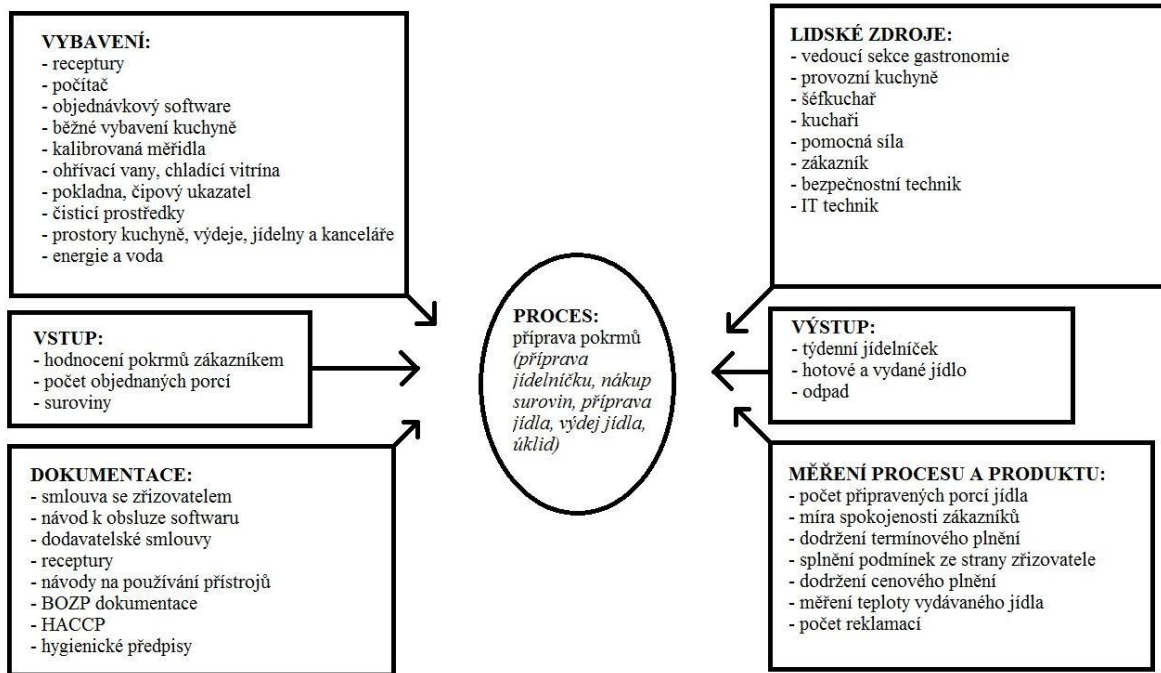
Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 7 Zainteresané strany a jejich očekávání, identifikace rizik a opatření pro řešení rizik

Zainteresaná strana	Očekávání, požadavky	Riziko	Opatření
Interní zainteresané strany			
Zřizovatel	- Výkon hlavního předmětu činnosti daný zřizovací listinou, - Rozvoj služeb	- Změna zaměření organizace, - Snížení příspěvku - Nízká znalost problematiky	- Pravidelné informování zřizovatele
Management	- Rozvoj organizace - Zajištění financování - Plnění KPI ((Key Performance Indicators) - Motivační ohodnocení	- Nízká informovanost - Fluktuace	- Pravidelné porady managementu - Motivační manažerský program
Zaměstnanci	- Nediskriminační přístup, - Bezpečné podmínky, - Rozvoj dovedností, - Spravedlivé odměňování, - Informovanost	- Nezodpovědnost, - Ztráta motivace, - Ztráta know how - Korupce	- Pravidelné porady - Vzdělávání a školení zaměstnanců - Motivační systém odměňování - Protikorupční program
Externí zainteresané strany			
Zákazníci, strávníci	- Vysoký standard kvality - Pestrá nabídka - Přiměřená cenu - Příjemné prostředí - Milý personál	- Nespokojenost s kvalitou nebo kvantitou - Nenaplněná očekávání strávníků	- Přímá komunikace - Hodnocení pokrmů - Kniha přání a stížností - Ankety spokojenosti
Dodavatelé	- Spravedlivé obchodní podmínky, - Protikorupční prostředí, - Opětovné objednávky, - Včasné placení	- Nedodání zboží v požadované kvalitě a kvantitě - Korupce - Špatná pracovní morálka u externích zaměstnanců	- Vedení registru dodavatelů - Komunikace s dodavateli - Evaluace dodavatelů - Seznámení s protikorupčním programem organizace
Dozorové orgány	- Plnění požadavků právních a jiných předpisů	- Sankce za nedodržování předpisů	- Vytvoření registru relevantních legislativních požadavků, - Kontrola plnění těchto požadavků

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 8 Želví diagram procesu



Zdroj: vlastní zpracování.

Politika kvality SPO XY

- Dlouhodobě udržovat, vylepšovat a podporovat rozvoj systém managementu kvality tak, aby odpovídal požadavkům, které jsou uvedeny v rámci normy ČSN EN ISO 9001:2016
- Brát v úvahu všechna pravděpodobná rizika a příležitosti v souladu s aktuálními i budoucími požadavky zákazníka a s neustálou snahou o zvýšení jeho spokojenosti
- Rozvíjet trvalé obchodní partnerské vztahy se všemi zainteresovanými stranami s cílem vybudovat oboustranně výhodné spolupráce
- Vytvářet prostor pro otevřenou komunikaci se zaměstnanci, dodavateli a zákazníky; akceptovat a zapracovávat jejich připomínky
- Obstarat modernější zařízení a zhotovit plány pro rekonstrukci kuchyně

Environmentální politika SPO XY

- Dlouhodobě udržovat, vylepšovat a podporovat rozvoj systému environmentálního managementu tak, aby odpovídal požadavkům, které jsou uvedeny v rámci normy ČSN EN ISO 14001:2016
- Neustále pracovat na snižování uhlíkové stopy dodávaných surovin
- Preferovat nákup surovin pocházejících z integrovaného a ekologického zemědělství
- Trvale vyhledávat možnosti pro snižování odpadu a realizovat je
- Obstarat modernější kuchyňské zařízení, které by využívalo menší množství energie a vody

Příloha 10 Vyhodnocení významných environmentálních aspektů

Environmentální aspekt	Četnost výskytu	Pravděpodobnost dopadu	Rozsah dopadu	Závažnost dopadu	Image podniku	Součet
Spotřeba vody	4	4	2	3	2	192
Spotřeba elektrické energie	4	4	3	3	3	432
Spotřeba surovin	4	2	3	2	3	144
Uhlíková stopa při dovozu surovin	4	3	3	3	5	540
BIO suroviny	4	2	3	3	5	360
Čisticí prostředky	4	4	3	3	5	720
Emise do ovzduší	2	2	3	3	3	108
Emise do odpadních vod	1	2	4	4	4	128
Únik oleje	1	2	3	5	5	150
Papírové a plastové odpady	4	3	4	4	4	768
BIO odpad	4	3	2	1	4	96

zdroj: vlastní zpracování.