

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Integrovaný systém řízení společnosti Coca-Cola

HBC Česko a Slovensko, s.r.o.

Karolína Spilková

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Karolína Spilková

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Integrovaný systém řízení společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko

Název anglicky

Integrated Management System of the Coca-Cola HBC Česko a Slovensko Company

Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je vytvoření „Příručky integrovaného systému řízení“ společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o., která bude plně integrovaná dle požadavků norem ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 14001:2016 a ČSN EN ISO 45001:2018. Součástí závěrečné práce budou i návrhy nápravných opatření vedoucích k požadovanému výstupu práce.

Metodika

Teoretická část práce vychází z aktuálních odborných zdrojů, zejména požadavků technických norem ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 14001:2016, ČSN EN ISO 45001:2018 a dalších relevantních odborných zdrojů. Praktická část bude vycházet z podkladů a zdokumentovaných informací a interních postupů společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. a bude obsahovat analýzu současného stavu míry integrace procesů ve výše uvedené společnosti. Praktická část rovněž obsahuje vlastní výzkumné šetření mezi zaměstnanci a osobami odpovědnými za procesní řízení ve společnosti. Ze získaných informací a poznatků bude vypracován návrh na zvýšení integrace procesů a aktualizace „Příručky kvality“, aby byly splněny požadavky všech požadovaných standardů.

Doporučený rozsah práce

40-60 stran

Klíčová slova

integrováný systém řízení, systém řízení kvality, systém řízení ochrany životního prostředí, systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ISO normy

Doporučené zdroje informací

- FILIP, Ludvík. Efektivní řízení kvality. 1. vyd. Praha: Pointa Publishing, s.r.o., 2019. 248 s. ISBN 978-80-907-5308-2.
- KŘÍŽEK, Felix, NEUFUS, Josef. Moderní hotelový management. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.
- MOLDAN, Bedřich. Životní prostředí v globální perspektivě. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 2020. 215 s. ISBN 978-80-246-4678-7.
- NATARAJAN, D. ISO 9001 Quality Management System. 1. vyd. Bangalore: Springer International Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-3-319-54383-3.
- NENADÁL, Jaroslav a kol. Management kvality pro 21. století. 1. vyd. Praha: Albatros Media, a.s., 2018. 366s. ISBN 978-80-726-1561-2.
- NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.
- SPEJCHALOVÁ, D. Management kvality. 4. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. 211 s. ISBN 978-80-86730-68-4.
- ŠIMEK, Jiří. Moderní systémy řízení kvality. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 81 s. ISBN 978-80-244-3637-1.
- VÁCHAL, J. – VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VOCHOZKA, M. – MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
-

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 02. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Integrovaný systém řízení společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce, s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 4. března 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při konzultacích a zpracování bakalářské práce.

Dále děkuji zaměstnancům a vedení společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. za přístup k interním informacím a vstřícnost při poskytování informací. Především pak Ing. Pavle Králové za cenné rady, které byly přínosem pro zpracování závěrečné práce.

Integrovaný systém řízení společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá zaváděním integrovaného systému řízení ve vybraném podniku. Cílem práce je implementace požadavků norem ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 14001:2016 a ČSN EN ISO 45001:2018. Teoretická část představuje jednotlivé systémy řízení, jejich uplatnění a přínosy jejich zavedení ve společnosti. Praktická část popisuje přezkoumání současného stavu plnění požadavků norem, míra integrace jednotlivých procesů a posouzení vhodnosti příručky integrovaného systému řízení. V závěru práce jsou identifikována problémová místa a příležitosti ke zlepšení. Rovněž jsou zde zmíněny možnosti zvýšení míry integrace procesů a návrh aktualizace příručky integrovaného systému řízení.

Klíčová slova: integrovaný systém řízení, systém řízení kvality, systém řízení ochrany životního prostředí, systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ISO normy

Integrated Management System of the Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. Company

Abstract

This Bachelor's thesis deals with implementation of integrated management system in the selected company. The aim of the thesis is implementation of ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 14001:2016 and ČSN EN ISO 45001:2018 requirements. Theoretical part introduces each one of the management systems, including their application and benefits of implementation in the company. Practical part describes current status of compliance with these standards, degree of processes integration and reviews suitability of integrated management system procedure. In conclusion problematic areas and improvement opportunities are described. There are as well mentioned possibilities to increase integration of processes and a proposal for an update of integrated management system procedure.

Keywords: integrated management system, quality management system, environmental management system, occupational health and safety management system, ISO standards

Obsah

1	Úvod	12
2	Cíl práce a metodika.....	13
3	Teoretická východiska.....	14
3.1	Integrovaný systém řízení	14
3.1.1	Historie, vznik, vývoj.....	14
3.1.2	Koncepce TQM, EMAS, Bezpečný podnik a ISO	19
3.1.3	Pozitiva a negativa zavedení IMS.....	26
3.1.4	Proces certifikace	28
3.2	Procesní řízení	29
3.2.1	Neustálé zlepšování	30
3.2.2	PDCA cyklus	31
3.3	Management kvality	32
3.3.1	Zásady managementu kvality	33
3.3.2	Nástroje řízení kvality.....	35
3.3.3	Požadavky ČSN EN ISO 9001:2016	40
3.4	Management životního prostředí.....	43
3.4.1	Požadavky ČSN EN ISO 14001:2016	44
3.5	Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	46
3.5.1	Řízení rizik a příležitostí.....	47
3.5.2	Požadavky ČSN EN ISO 45001:2018	49
4	Vlastní práce.....	52
4.1	Představení společnosti	52
4.2	Kontext organizace (kapitola 4)	53
4.3	Vedení a spoluúčast pracovníků (kapitola 5)	56
4.4	Plánování (kapitola 6)	58
4.5	Podpora (kapitola 7)	60
4.6	Provoz (kapitola 8)	63
4.7	Hodnocení výkonnosti (kapitola 9)	68
4.8	Zlepšování (kapitola 10).....	70
5	Zhodnocení a doporučení.....	72
5.1	Navrhovaná opatření vztahující se ke kontextu organizace	74
5.2	Navrhovaná opatření vztahující se k vedení a spoluúčasti pracovníků.....	75
5.3	Navrhovaná opatření vztahující se k plánování	76
5.4	Navrhovaná opatření vztahující se k podpoře	77
5.5	Navrhovaná opatření vztahující se k provozu	79
5.6	Navrhovaná opatření vztahující se k hodnocení výkonnosti.....	81
5.7	Navrhovaná opatření vztahující se ke zlepšování	82

6	Závěr	84
7	Seznam použitých zdrojů.....	86

Seznam obrázků

Obrázek 1 EMAS logo	22
Obrázek 2 Logo Bezpečný podnik	23
Obrázek 3 ISO logo	24
Obrázek 4 Vztah ISO a TQM	24
Obrázek 5 Proces neustálého zlepšování	30
Obrázek 6 PDCA cyklus	32
Obrázek 7 Kontrolní tabulka	35
Obrázek 8 Vývojový diagram	36
Obrázek 9 Histogram	37
Obrázek 10 Ishikawův diagram	38
Obrázek 11 Paretova analýza	39
Obrázek 12 Bodový diagram	39
Obrázek 13 Regulační diagram	40
Obrázek 14 Metodika hodnocení rizik	49
Obrázek 15 Interní aspekty / záležitosti	54
Obrázek 16 Externí aspekty / záležitosti	54
Obrázek 17 Diagram procesů CCHBC	56
Obrázek 18 Hierarchie snižování rizik	80

Seznam tabulek

Tabulka 1 Požadavky ČSN EN ISO 9001:2016	41
Tabulka 2 Požadavky ČSN EN ISO 14001:2016	45
Tabulka 3 Požadavky ČSN EN ISO 45001:2018	50
Tabulka 4 Nalezené neshody	72

Seznam použitých zkratek

AQAP	=	Allied Quality Assurance Publications
BBS	=	Behavior Based Safety
BOZP	=	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CCHBC	=	Coca-Cola HBC CZ&SK, s.r.o.
EMS	=	Environmental Management System
EMAS	=	Eco-Management and Audit Scheme
HR	=	Human Resources
IMS	=	Integrated Management System
ISO	=	International Organization for Standardization
NATO	=	North Atlantic Treaty Organization
OSN	=	Organizace spojených národů
QMS	=	Quality Management Systém
QSE	=	Quality, Safety, Environment
RAP	=	Risk Assessment Proces
SOP	=	Standardní operační postup
TCCC	=	The Coca-Cola Company
TQM	=	Total Quality Management

1 Úvod

Dnešní společnost žije v moderní době, kdy je globalizace trhu na vrcholu. Snahou každé organizace je v intenzivní hospodářské soutěži uspět. Aby společnosti byly schopny udržitelně růst, rozvíjet se a splňovat požadavky zainteresovaných stran, tak zavádějí různorodé systémy řízení. Tato skutečnost vede i ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Společnost je díky tomu schopna věnovat se mnoha aktivitám, které přinášejí benefity jak pro zákazníky a zaměstnance, tak i okolí.

Organizace se ve většině případů přiklání k zavádění mezinárodně uznávaných standardů. Mezi nejznámější standardy patří management kvality, který je popsán normou ČSN EN ISO 9001:2016, dále pak management ochrany životního prostředí, který je ukryt pod normou ČSN EN ISO 14001:2016 a v neposlední řadě management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, který je reprezentován normou ČSN EN ISO 45001:2018. Avšak, aby byl systém řízení organizace efektivní a dokonale funkční, není možné, aby systémy fungovaly vedle sebe paralelně, a proto je nutné při certifikaci více standardy zároveň tyto systémy řízení integrovat.

Tato závěrečná práce je zaměřena na problematiku integrovaného systému řízení, osvětou a vysvětlení základních principů. V teoretické části jsou uvedeny základní informace o historickém vývoji a vzniku integrovaného systému řízení, různorodých koncepcí řízení, popisu procesu získání certifikace a jaká pozitiva a negativa jsou přinášena společností při zavádění integrovaného systému řízení. V této části lze také nalézt základní principy ISO standardů, jimiž jsou procesní přístup, PDCA cyklus a proces neustálého zlepšování. Dále jsou představeny jednotlivé požadavky systémů a způsob, jakým je do společnosti implementovat.

Praktická část je zaměřena na systémy řízení ve společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. Je zde provedena vstupní analýza aktuálního stavu „Příručky kvality“ a interní dokumentace, kdy management kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou zavedeny, avšak ve společnosti fungují částečně paralelně. Cílem práce je tyto jednotlivé systémy integrovat, procesy zoptimalizovat a vytvořit dokument „Příručka integrovaného systému řízení“. Společnost je mimo jiné certifikována standardem zaměřeným na management bezpečnosti potravin. Závěrečná práce není zaměřena na problematiku systému řízení bezpečnosti potravin a HACCP, jelikož jsou tyto systémy řešeny společností odděleně v interní směrnici „Principy HACCP“ a v „Příručce kvality“ nejsou zahrnuty.

2 Cíl práce a metodika

Cílem této bakalářské práce je na základě zhodnocení aktuálního stavu integrovaného systému řízení ve vybrané společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. dle požadavků norem ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 14001:2016 a ČSN EN ISO 45001:2018 a na základě poskytnuté interní dokumentace společnosti identifikovat problémová místa a nedostatky v integrovaném systému řízení. Dle analýzy „Příručky kvality“ posoudit míru integrace jednotlivých procesů, identifikovat neshody a následně stanovit návrh nápravných opatření vedoucích k požadovanému výstupu práce, jímž je vytvoření dokumentu „Příručka integrovaného systému řízení“ společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o., která bude plně integrovaná dle výše uvedených standardů.

Východiskem bakalářské práce je literární rešerše jednotlivých požadavků technických norem ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 14001:2016, ČSN EN ISO 45001:2018 a další odborné literatury. Praktická část je založena na shromažďování podkladů z dokumentovaných informací a interních postupů společnosti. Pro tento účel je třeba seznámit se s dokumentací společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. a následně přezkoumat současný stav míry integrace procesů ve výše uvedené společnosti. Hodnocení současného stavu je založeno na aplikaci kvalitativních metod a rozhovorů se zaměstnanci a osobami odpovědnými za procesní řízení. Ze získaných informací a poznatků je vypracován návrh na zvýšení integrace procesů a aktualizace „Příručky kvality“, aby byly splněny požadavky všech standardů.

3 Teoretická východiska

Na základě literární rešerše z dostupných knižních a elektronických zdrojů je položen teoretický základ pro pochopení problematiky integrovaného systému řízení. Následující kapitoly jsou zaměřeny na historický vývoj integrovaného systému řízení, Integrated Management System (IMS), včetně historického vývoje systému řízení kvality (QMS), systému ochrany životního prostředí (EMS) a systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Dále jsou uvedeny a popsány konkurenční koncepce řízení, jako je Total Quality Management (TQM), Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) nebo Bezpečný podnik. Práce je také věnována problematice procesního řízení a neustálého zlepšování, jelikož základním stavebním kamenem integrovaného systému řízení je procesní přístup.

Jednotlivým systémům řízení jsou věnovány samostatné kapitoly, jelikož každý ze systémů má svá specifika. V oblasti QMS jsou detailně popsány zásady managementu kvality a nástroje řízení kvality. Při řešení otázek EMS je věnována pozornost problematice environmentálních aspektů a v rámci managementu BOZP jsou rozpracovány postupy pro řízení rizik a příležitostí.

3.1 Integrovaný systém řízení

Integrovaný systém řízení je charakterizován společným zavedením a udržováním několika systémů řízení. Zpravidla se jedná o systém managementu kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které jsou konkrétně reprezentovány standardy ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 14001:2016 a ČSN EN ISO 45001:2018 (Váchal, Vochozka, 2013, s. 524). Integrace těchto norem je v současnosti nejběžnější, avšak do IMS mohou být zařazeny i jiné normy, např. systém řízení bezpečnosti potravin ČSN EN ISO 22000:2019 pro potravinářské podniky, nebo ČSN EN ISO 13485:2016 pro zdravotnická zařízení.

3.1.1 Historie, vznik, vývoj

Nejstarším prvkem integrovaného systému řízení je řízení kvality společně s řízením BOZP. Kořeny těchto koncepcí lze datovat od dob vládce Chammurapiho. Kvalita i BOZP byly podrobeny dlouhému vývoji, přes středověk, první i druhou světovou válku, až po průmyslovou revoluci. Ochrana životního prostředí je oproti kvalitě a BOZP mladým oborem, který se začal rozvíjet až v moderní době. Vývoj není zpomalen ani v dnešní době,

kdy dochází k rychlému technickému pokroku a rozvoji moderních technologií, kdy systémy řízení jsou nuceny držet krok s novými poznatky a požadavky.

Kvalita

Nejstarší dochované písemné zmínky o kvalitě jsou datovány k 18. století př.n.l. a lze je nalézt v jednom z nejstarších dochovaných zákoníků vůbec – „Chammurapiho zákoník“. Babylonský král Chammurapi, který je autorem textu, byl panovníkem v letech 1792-1750 př.n.l. V tomto zákoníku je obsaženo 282 zákonných ustanovení a byl vytesán do čedičové stély (která je dnes uchována v Louvre v Paříži). Zákonné ustanovení §229 říká: „Jestliže stavitel pro někoho staví dům a nepostaví jej řádně a dům, který postavil, spadne a zabije vlastníka domu, pak bude tento stavitel potrestán smrtí.“ Z tohoto ustanovení je zřejmé, že již v 18. století př.n.l. se lidé zajímali o kvalitu produktu (v tomto případě stavby), který obdrželi. Ve středověku nebylo výjimkou, že se prodej nekvalitních výrobků a šizení zákazníků trestalo useknutím ruky nebo dokonce popravou. Zlatnické dílny v Německu například nesměly vyrábět a prodávat zlato s ryzostí menší než 16 karátů. Výrobci si tím chránili svou pověst. Pokud výrobek dosahoval ryzosti menší než 14 karátů, zlatník se trestu nevyhnul (Veber, 2007, s. 14).

Stát poprvé začal zasahovat do oblasti kvality v 19. století. Mezi první iniciátory se zařadila Velká Británie, kdy bylo britskou dolní komorou rozhodnuto o označování veškerého importovaného zboží zemí původu. Od tohoto okamžiku se začalo používat slovní spojení „Made in...“, které je používáno do dnes. Zájem o odvětví kvality významně vzrostl ve 20. století díky rozmachu hromadné výroby, který nastal v důsledku přicházející světové války. Kvalita se tak od prosté kontroly přesunula k operativnímu řízení a komplexnímu řízení, kdy se výrobci zprvu zaměřovali na odstraňování nedostatků a následně i o průběžné zlepšování (Spejchalová, 2012, s. 28).

Díky příchodu druhé světové války se kladly vysoké požadavky na kvalitu dodávky zbraní a válečného materiálu. Tato skutečnost byla výrazně nápomocná v rozvoji kvality. Proces výroby byl pečlivě sledován a byla prováděna pravidelná kontrola pro zajištění požadovaného výstupu. Požadavky na technické vlastnosti byly předem stanoveny v normách, které představovaly základní kritérium pro ověřování shody výsledného produktu (Veber, 2007, s. 15).

Po skončení druhé světové války nastal převis nabídky nad poptávkou. Lidé začali očekávat od produktu více než jen funkčnost, nově bylo požadována vysoká kvalita, příjemný vzhled nebo úspornost. Firmy si v tuto chvíli uvědomily, že je potřeba se soustředit

na kvalitu již při návrhu produktů a i při dalších nadcházejících etapách výroby. Kvalita se tedy musela začít řešit komplexně. S pojmem komplexního řízení kvality poprvé přišli Japonci, kteří jsou názoru, že odpovědnost za kvalitu nese každý zaměstnanec a manažer (Spejchalová, 2012, s. 29).

V průběhu 70. let 20. století si i ostatní společnosti začínaly uvědomovat hrozbu z Japonska, týkající se konkurenceschopnosti jejich produktů. Začaly vznikat první požadavky na řízení jakosti produktů, tzv. AQAP (Allied Quality Assurance Publications). Tyto normy byly využity společenstvím NATO a poté i NASA (Veber, 2007, s. 16).

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

První zmínky o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou datovány k 18. st. př. n. l. z dob vládce Chammurapiho, jehož zákoník postavil základy BOZP. „Chammurapiho zákoník“ je složen z 282 článků a některé z nich upravují náhrady a tresty za poranění osob při práci. Jelikož v této době nebyly stanoveny a popsány žádné základy lidských práv, je určení počátků BOZP v této době sporné (Magazín Bezpečnost Práce, 2014).

Za nejstarší předpis na světě upravující pracovní-právní předpisy se dá považovat zákoník s názvem „Právo horního regálu“. Tento zákoník byl vydán v roce 1300 za doby vlády Václava II. a zůstal v platnosti až do roku 1854. Mezi jeho předpisy lze zařadit např. sčítání horníků před a po směně, úprava pracovní doby na 6h a nařízené větrání těžebních šachet (Ardon, 2020).

V počátcích 20. st. došlo k významnému rozvoji techniky a s tím nárůst počtu pracovních úrazů a nemocí z povolání. Tlak dělnické třídy přiměl rakouskou vládu k zavedení zákonů, které zmocňovaly ministerstvo obchodu ve spolupráci s ministerstvem vnitra k úpravě všeobecných předpisů o ochraně života a zdraví pracovníků (BOZP Profi, 2013).

Po vzniku samostatného Československa, v roce 1918, byly tehdejší vládou převzaty rakouské živnostenské zákony, které zůstaly v platnosti až do roku 1952. V 60. letech 20. st., po skončení druhé světové války, se na zaměstnance začaly klást vyšší nároky ohledně produktivity a efektivity a pohled na bezpečnost a ochranu zdraví při práci se začal měnit. S rychlým pokrokem technologií šla ruku v ruce i změna životního stylu a lidé se začínali více zajímat o úrazovost a bezpečnost při práci. V roce 1951 byl vydán zákon č. 67/1951 Sb., o bezpečnosti při práci, který byl vypracován dle vzoru Sovětského svazu a mimo jiné nařizoval dozor nad dodržováním podmínek bezpečné práce. Tento zákon zůstal v platnosti

po dobu 10 let, kdy ho nahradil zákon č. 65/1961 Sb., o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (Enviweb, 2014).

Zákon z roku 1961 poprvé ukládal povinnost všem zaměstnancům se aktivně podílet na bezpečnosti práce. V roce 1965 vzešel v platnost první zákoník práce, konkrétně zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, kde byla hlava V zaměřena výhradně na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Poprvé se také vzaly v úvahu jiné osoby než zaměstnanci, kteří se zdržují na pracovišti. První zákoník práce byl několikrát novelizován a zůstal v platnost celých 41 let, kdy byl k 1.1.2007 nahrazen zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Tento zákoník práce je k dnešnímu dni stále účinný a již byl několikrát novelizován. Sloučil původní zákoník práce z roku 1965 s dalšími zákony, jako např. o úpravě mzdy, průměrného výdělku a cestovních náhrad a odměně za pracovní pohotovost (Vala, 2018, s. 9).

Pokud se na historii BOZP podíváme z pohledu celé Evropy, tak pravděpodobně nejvýznamnějším milníkem byl vznik Evropského Společenství a následně Evropské Unie v roce 1993 (Euroskop, 2020). Rámcová směrnice o BOZP 89/391/EHS, která vzešla v platnost roku 1989, byla průlomovou směrnicí v oblasti zlepšování BOZP, jelikož stanovovala minimální požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví po celé Evropě. Povinností členských států bylo implementovat směrnici do vnitrostátního práva do roku 1992. Mezi hlavní cíle směrnice lze zařadit stanovení stejné úrovně bezpečnosti ochrany zdraví pro všechny pracovníky, kdy jsou zaměstnavatelé povinni přijmout a zavést preventivní opatření. Směrnice ukládá za povinnost identifikovat rizika na pracovišti, tyto rizika zhodnotit a periodicky přezkoumávat, klade důraz na spoluúčast pracovníků a zavádění preventivních opatření s prioritou odstranění rizika přímo u zdroje (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2020). Jeden z důsledků uvedení Rámcové směrnice o BOZP byla celoevropská kampaň zahájena Evropskou komisí v roce 1992. Rok 1992 byl vyhlášen Evropským rokem bezpečnosti, hygieny a ochrany zdraví při práci. Důvodem byly především alarmující údaje z pracovišť v Evropě, kdy na počátku 90. let bylo nahlášeno více než 4 miliony pracovních úrazů a z toho přibližně 8 tisíc bylo smrtelných. Jelikož se tyto úrazy staly značnou finanční zátěží, bylo v zájmu celé Evropy zvýšit povědomí o rizicích na pracovištích, způsoby, jak těmto rizikům předcházet a zavádět preventivní opatření (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2020).

V nadcházejících letech byly vydány dílčí směrnice, které upravují konkrétní oblasti. Ještě v témže roce, kdy vzešla v platnost Rámcová směrnice o BOZP, Rada Evropské unie vydala Směrnicí Rady 89/654/EHS o minimálních požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví na pracovištích. Tímto dokumentem se upravuje vybavení a zařízení pracovišť

z hlediska BOZP, jako jsou např. podlahy, únikové cesty nebo sociální zařízení. Společně se Směrnicí Rady 89/654/EHS vychází také Směrnice Rady 89/655/EHS o minimálních požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví pro používání pracovního zařízení zaměstnanci při práci, která udává povinnosti zaměstnavatelům pro výběr a poskytování zařízení a následné školení zaměstnanců. O 6 let později, tj. roku 1995, se tato směrnice novelizovala Směrnicí Rady 95/63/ES a následně v roce 2001 Směrnicí Rady 2001/45/ES (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2002).

Ochrana životního prostředí

Historii managementu ochrany životního prostředí nelze datovat daleko do minulosti. Otázka udržitelného růstu a ochrany životního prostředí je otázkou posledních pár generací. Jako první bylo na problematiku upozorněno Římským klubem. Římský klub byla organizace založena v roce 1968 za účelem řešení globálních problémů. Touto organizací byla roku 1972 vydána kniha s názvem „Meze růstu“, která upozorňovala na nebezpečí vyplývající z toho, že nerostné bohatství Země není nekonečné a je nutné s ním zacházet udržitelně. Není možné, aby státy neomezeně exponenciálně ekonomicky rostly (SVT, 2001).

Ve stejném roce proběhla ve Stockholmu konference OSN na téma životního prostředí s názvem „United Nations Conference on Human Environment“. Za generálního tajemníka celé konference byl zvolen Maurice Strong, jež byl celosvětově významnou osobností v hnutí ochrany životního prostředí. Konference měla formát summitu a zúčastnilo se jí několik předních představitelů členských států. Československo se sice summitu účastnilo, ale aktivně se nezapojovalo a do Stockholmu poslalo pouze nízko postavené úředníky. Tato událost byla reakcí na události 60. let a do celosvětového povědomí vnesla myšlenku ochrany našeho jediného místa na život. Jednalo se o zlomovou a historicky významnou událost, která položila základy ochrany životního prostředí v globálním měřítku. Výstupem celé konference se stalo přijetí „Stockholmské deklarace“, která vytyčila základní zásady environmentální politiky (Moldan, 2020, s. 24-26).

Další významné setkání proběhlo v roce 1992 ve městě Rio de Janeiro pod názvem „Summit Země“. Hlavním cílem tohoto summitu bylo stanovit rámcová pravidla pro dosažení trvale udržitelného rozvoje. Zúčastnilo se ho 178 států, čímž se tento summit stal jednou z největších konferencí na vysoké úrovni na světě. Výstupem této konference bylo 5 závazných dokumentů – „Deklarace z Ria de Janeira o životním prostředí a rozvoji“,

„Agenda 21“, „Zásady obhospodařování lesů“, „Úmluva o změně klimatu“ a „Úmluva o ochraně biologické různorodosti“ (Enviweb, 2020).

Deset let na to, roku 2002, proběhl v Johannesburgu další summit o životním prostředí s názvem „Světový summit o udržitelném rozvoji“. Jeho výstupem bylo odsouhlasení dvou dokumentů – „Johanesburská deklarace o udržitelném rozvoji“ a „Implementační plán ze Světového summitu o udržitelném rozvoji“. Reakcí České republiky na přijetí těchto závazných listin bylo založení Rady vlády pro udržitelný rozvoj v srpnu 2003. Předsedou této Rady byl jmenován Ing. Martin Jahn. Hlavní posláním Rady bylo vytvořit strategii o udržitelném rozvoji České republiky. Strategie byla úspěšně vytvořena a následně schválena 8.12.2004 (Ministerstvo financí ČR, 2005).

Poslední summit o udržitelném rozvoji proběhl roku 2012 opět v Riu de Janeiru, pod názvem „Rio+20“. Výsledkem konference bylo přijetí společné deklarace, která obsahuje veškeré oblasti považované Evropskou unií za podstatné pro udržitelný rozvoj ekonomiky. Konkrétně se jedná o témata vody, energetiky, zaměstnanosti a zemědělství. Tato deklarace vyzývá k eliminaci škodlivých dotací a k přezkoumání neefektivních dotací fosilních paliv (Ministerstvo životního prostředí, 2012).

3.1.2 Koncepce TQM, EMAS, Bezpečný podnik a ISO

Kromě ISO standardů existují i jiné koncepce, jak řídit management kvality, životního prostředí a BOZP. Existuje mnoho možností, jak systémy řídit. Mezi nejvyžívanější lze zařadit Total Quality Management (TQM) pro systém řízení kvality, Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) pro systém řízení ochrany životního prostředí a Bezpečný podnik pro systém řízení BOZP.

TQM

TQM, neboli Total Quality Management, je zakořeněn v Japonsku a vznikl během 20. století za účelem udržení kvality v automobilovém průmyslu a následně se rozšířil do celého světa. TQM je otevřený systém, kde nejsou předepsány žádné normy či předpisy (Vochozka, Mulač, 2012, s. 366). Význam názvu TQM lze vysvětlit následovně (Rolínek, 2003, s. 85):

Total = kvalita se vztahuje na celý podnik, na všechna oddělení, všechny zaměstnance a zákazníky.

Quality = schopnost organizace splnit deklarované vlastnosti produktu a požadavky zákazníků.

Management = aktivní proces, kterému jsou podřízeny všechny plánovací, řídicí a kontrolní činnosti.

Z důvodu neustálého tlaku na zvyšování kvality se do popředí dostává filozofie nulové chyby. Do vzniku TQM se kvalita ověřovala na náhodných vzorcích produktů a pokud byl zjištěn výskyt vady, tak byl výrobek buď poslán na přepracování, anebo byl vyřazen. Z důvodu minimalizace nákladů na přepracování a nákladů spojených s vyřazením produktu musí podnik odhalit příčinu závady a následně tento problém odstranit. Jakmile vznikne prostředí, ve kterém je kvalita doručována na vysoké úrovni, zpřísňují se kritéria na výrobek (Rolínek, 2003, s. 86).

TQM se snaží do všech činností organizace postavit do popředí spokojenost lidí. Jejím hlavním cílem je zkvalitňování podniku pro spotřebitele, zaměstnance i vlastníky a dodavatele. Snaží se o minimalizaci nákladů vynakládaných na odstraňování následků chyb a zároveň o maximalizaci spokojenosti zákazníků (Vochozka, 2012, s. 366). Hlavní úlohou TQM je (Rolínek, 2003, s. 85):

- angažovanost vedení podniku
- rozvoj vůdčích pracovníků
- orientace na pracovníky
- orientace na zákazníky
- integrace dodavatele
- pevné stanovení podnikatelského cíle a zaměření na základní hodnoty
- stanovení a plnění cílů
- preventivní opatření k zajištění kvality
- neustálé zlepšování
- procesní orientace
- úzký management
- benchmarking
- kontroly.

TQM je ze všech koncepcí managementu nejkompexnější, jelikož je založen na tvrzení, že kvalita se týká všeho, co se v organizaci odehrává. Díky otevřenosti systému je pro mnoho manažerů těžce uchopitelný. Tato skutečnost měla za následek vyvinutí několika individuálních modelů, které se nazývají „Modely excelence organizací“ (Nenadál a kol., 2018, s. 24).

Jeden z nejznámějších modelů se nazývá „EFQM Model Excellence“, který stanovuje 9 základních a 32 dílčích kritérií kvality. Prvních 5 kritérií je chápáno jako nástroj pro dosažení kvality a následující 4 kritéria jako výkonnostní výsledky těchto nástrojů. Na základě analýzy míry splnění výše zmíněných 9 kritérií lze určit směry dalšího rozvoje společnosti. Konkrétně se jedná o kritéria (Spejchalová, 2011):

- Vedení – chování manažerů ve společnosti.
- Politika a strategie – založena na požadavcích zákazníka.
- Lidé – rozvoj zaměstnanců.
- Partnerství a zdroje – rozvoj vztahů s dodavateli a efektivnost řízení zdrojů.
- Procesy – jak jsou řízeny a zda dosahují zlepšení.
- Výsledky vzhledem k zákazníkům – dlouhodobý pokrok ve spokojenosti zákazníků a jak vnímají společnost.
- Výsledky vzhledem k zaměstnancům – vnímání firmy zaměstnanci.
- Výsledky vzhledem ke společnosti – jak je společnost vnímána okolím.
- Klíčové výsledky výkonnosti – dosahování plánovaných výsledků a míra výkonnosti řízení procesů.

TQM lze považovat za komplexní systém řízení kvality. Spousta společností jej preferuje a využívá dodnes. Avšak v praxi je více populární koncepce ISO norem, jelikož je považována za komplexnější a obsáhne více oborů, než je pouze kvalita.

EMAS

EMAS je zkratkou pro „Eco-Management and Audit Scheme“ a jeho logo lze vidět na obrázku 1. Tento program řízení systému ochrany životního prostředí je zakotven v Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1836/1993 a následně po aktualizaci na EMAS II v Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 761/2001. Oba systémy environmentálního managementu, EMAS a ČSN EN ISO 14001, mají spoustu společných znaků, avšak ČSN EN ISO 14001 získává více příznivců. Za největší rozdíl mezi systémy lze uvést skutečnost, že EMAS stanovuje povinnost informovat veřejnost o vlivech organizace na životní prostředí. Při zavádění systému EMAS má organizace povinnost připravit prohlášení o stavu životního prostředí specifické pro každou podnikatelskou jednotku a zpřístupnit široké veřejnosti ověřené prohlášení o stavu životního prostředí (Enviweb, 2004).

Společnosti certifikovány tímto programem jsou registrovány u společnosti CENIA. Hlavním smyslem společnosti CENIA je udržování a aktualizace národního registru EMAS společně se seznamem akreditovaných environmentálních ověřovatelů. Vedle toho CENIA napomáhá společnostem, které se chtějí programu zúčastnit, s jejím zavedením (Cenia, 2020).

Obrázek 1 EMAS logo



Zdroj: Cenia, 2020

Základní myšlenkou EMAS je aktivní přístup certifikované společnosti ke sledování, řízení a snižování negativních dopadů činnosti organizace na životní prostředí a to nad rámec legislativních požadavků. Mezi hlavní výhody zavedení programu patří (EmasEU, 2020):

- Společnost může dosáhnout větší konkurenceschopnosti, jelikož zavedení EMAS je jedním z kvalifikačních předpokladů uvedených v zákoně č. 134/2016 Sb., o veřejných zakázkách.
- Zvýšení důvěryhodnosti pro investory, pojišťovny, banky, veřejnou správu a posílení vztahů s veřejností.
- Snižování provozních nákladů v oblastech úspory energie a surovin.
- Zvýšení havarijní připravenosti a zlepšení stavu interní dokumentace.
- Snižování poplatků za udělení ekoznačky.
- Aktivní zapojení všech zaměstnanců do zlepšování systému ochrany životního prostředí.

Bezpečný podnik

Program „Bezpečný podnik“ je motivační program, stejně tak i ocenění, který spadá do kompetence Ministerstva práce a sociálních věcí ve spolupráci se Státním úřadem inspekce práce. Program je určen pro firmy, které se aktivně podílejí na řízení BOZP ve své společnosti a chtějí aktivně řešit politiku BOZP. Pokud má organizace o certifikaci zájem, je nutné o ni zažádat na územně příslušném Inspektorátu bezpečnosti práce a posléze musí být splněna veškerá kritéria certifikace, včetně inspekci ze strany Inspektorátu bezpečnosti práce stvrzující naplňování těchto kritérií. Certifikát je udělován na tři roky a následně zaniká (CRDR, 2021). Na obrázku 2 lze nalézt logo „Bezpečného podniku“.

Obrázek 2 Logo Bezpečný podnik



Zdroj: CRDR, 2021

ISO

ISO je mezinárodní zkratkou pro „International Organization for Standardization“, v překladu „Mezinárodní organizace pro standardizaci“. Jedná se o systém norem, kde je jejich tvorba, uspořádání a schválení zajištěna sítí nevládních mezinárodních organizací se sídlem v Ženevě. Koncepce obsahuje více, než 16 500 publikovaných norem definujících požadavky pro různá odvětví. Tyto mezinárodní normy jsou přejímány do evropských norem, kdy se jejich značení konkretizuje na EN ISO. V České republice je jediným oprávněným orgánem pro vydávání norem Český normalizační institut. Následně normy zveřejněné v ČR jsou označovány ČSN EN ISO (Audit-Iso, 2020). Na obrázku 3 lze vidět logo organizace ISO.

Obrázek 3 ISO logo

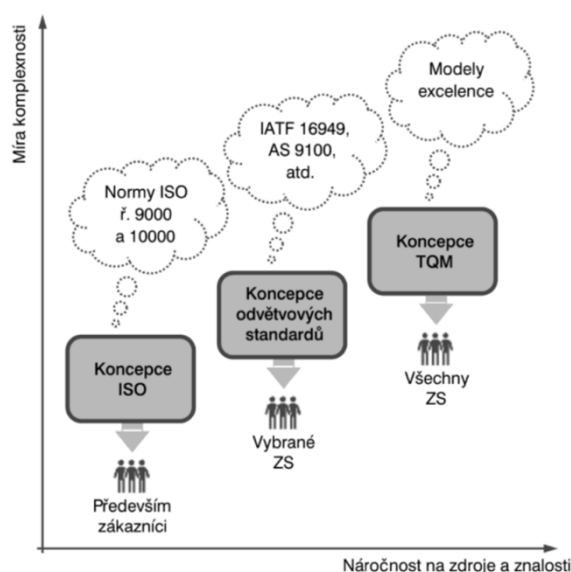


Zdroj: ISO certificate online, 2020

První ISO norma, která byla zaměřena na kvalitu, byla vypracována v roce 1987 a převzala si inspiraci od zavedeného TQM systému. Na obrázku 4 lze vidět vztah ISO a TQM k míře komplexnosti a náročnosti na zdroje a znalosti. Jelikož jsou normy řady 9000 sepsány všeobecně, lze je uplatnit v jakémkoli podniku – ať už výrobním, nevýrobním, či ve službách. Jádrem norem managementu kvality tvoří 3 normy, ve kterých je popsáno, jak systém řízení kvality zavést a jak ho správně uplatnit. Jedná se konkrétně o následující normy (Křížek, Neufus, 2014, s. 155):

- ISO 9000: Systém managementu kvality – základní principy a slovník.
- ISO 9001: Systém managementu kvality – požadavky.
- ISO 9004: Řízení udržitelného úspěchu organizace – přístup managementu kvality.

Obrázek 4 Vztah ISO a TQM



Zdroj: Nenadál a kol., 2018 (ZS – zainteresovaná strana)

Počátky ISO 14001 lze datovat k roku 1992, kdy byly zahájeny diskuze a započaly práce na normě. Norma vzešla v platnost v roce 1996 pod názvem ISO 14001:1996 a stanovovala požadavky na management ochrany životního prostředí. Po 9 letech byla norma aktualizována a byla vydána nová verze ISO 14001:2005 (ISO-EMS, 2020). V současné době je aktuálně platné znění z roku 2016 s označením ČSN EN ISO 14001:2016. ISO 14001 je určeno jak pro soukromý, tak veřejný sektor, kdy nezáleží na velikosti podniku. Při certifikaci tímto standardem dochází k nezávislému posouzení organizace, zda je schopna zavést, zajistit a udržet postupy pro identifikaci environmentálních aspektů. ISO 14001 patří do rodiny norem 14000 zabývajících se problematikou managementu ochrany životního prostředí. Do této rodiny náleží například následující normy (Managementmania, 2016):

- ISO 14001: Systém managementu životního prostředí - Požadavky a průvodce.
- ISO 14004: Systém managementu životního prostředí - Obecný průvodce principy, systémem a podpůrnými technikami.
- ISO 14005: Systém managementu životního prostředí - Průvodce implementací včetně hodnocení výkonnosti.
- ISO 14006: Systém managementu životního prostředí - Průvodce pro ecodesign.

Předtím, než vzešla v platnost ISO norma zaměřena na systém řízení BOZP, certifikace probíhala pod záštitou systému OHSAS. OHSAS, celým názvem „Occupational Health and Safety Assessment Series“, byla založena v roce 1999. Konkrétně se jednalo o normu OHSAS 18001:1999, která stanovila požadavky na systém řízení BOZP. Novelizace byla provedena v roce 2007, kdy ihned v následujícím roce vzešla v platnost nová verze OHSAS 18001:2008 s upravenou strukturou (BOZP info, 2008). Roku 2018 byla zveřejněna dlouho očekávaná norma ISO 45001:2018, která nahradila OHSAS 18001:2008. Jedná se o nový mezinárodní standard zaměřující se na systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a je snadno kompatibilní s ostatními ISO normami (ISO, 2020).

Jelikož je mnoha společnostmi zaváděno obvykle více než jeden standard, byla struktura norem shledána nevyhovující. Každá z norem měla rozdílnou logiku obsahové stránky a tato skutečnost byla stěžujícím faktorem pro zavádění integrovaného systému řízení. Z tohoto důvodu byla vydaná v roce 2013 směrnice s názvem „ISO/EIC, Část 1: Konsolidovaný ISO dodatek – Postupy specifické pro ISO“. Tato směrnice stanovuje postupy pro vývoj mezinárodních norem a mimo jiné sjednocuje strukturu ISO norem,

aby se společnosti, které normy zavádějí, snadněji orientovaly ve struktuře a zavádění se stalo jednodušší. V nová standardizované struktuře norem je obsaženo 10 kapitol společně s několika podkapitolami. Hlavními kapitolami jsou 0. Úvod, 1. Rozsah, 2. Normativní odkazy, 3. Termíny a definice, 4. Kontext organizace, 5. Vedení a řízení lidí, 6. Plánování, 7. Podpora, 8. Provoz, 9. Hodnocení výkonnosti a 10. Zlepšování. Normy ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 14001:2016 a ČSN EN ISO 45001:2018 jsou již této směrnici řízeny a jejich struktura odpovídá výše uvedenému (Milan Trčka, 2020).

3.1.3 Pozitiva a negativa zavedení IMS

Zavedení IMS do společnosti přináší řadu pozitiv, ale má také svá úskalí. Prvním impulsem pro zavedení z pravidla bývá tlak ze strany zákazníků. Přínosy můžeme rozřadit vzhledem k zainteresovaným stranám – skutečnosti přínosné pro zákazníky, pro celkovou společnost, pro vrcholové vedení, pro zaměstnance společnosti a pro dodavatele (Nenádál a kol., 2008, s. 21; ISO, 2020; Výzkumný ústav pozemních staveb, 2015):

a) Zákazníci

- Včasné doručení dodávek.
- Zvýšená důvěra v produkty / služby a vyšší kvalita produktů / služeb.
- Prokázání odborné a technické způsobilosti organizace v daném oboru.
- Snížení nákladů a s tím související možné snížení prodejní ceny.

b) Společnost

- Zvýšená výkonnost celé organizace, která vede k vyšším odvodům daní.
- Snížení nezaměstnanosti, vyšší atraktivnost organizace pro potenciální zaměstnance.
- Nižší ekologická zátěž, jelikož firma má nástroj na řízení dopadu svého působení na životní prostředí.
- Včasná identifikace problémů, které by mohly vést k haváriím a znečištění životního prostředí.
- Respektování legislativních požadavků.
- Snazší orientace při výběrových řízeních.

c) Vrcholové vedení

- Vyšší výkonnost organizace a přesnější plánování.

- Lepší konkurenceschopnost na trhu.
- Jasně vymezení odpovědností a pravomocí v rámci organizace.
- Vyšší transparentnost.
- Snížení výrobních nákladů – nižší počet výrobků, které nevyhovují specifikaci a jsou určené na přepracování nebo likvidaci, což vede ke snížení nákladů na vstupní suroviny a snížení nákladů na energie.
- Snížení výdajů související s pracovními úrazy.
- Vysoká a stálá úroveň výrobního procesu se stabilitou kvality a zároveň odstranění slabých míst v organizaci.
- Snížení počtu reklamací a stížností vedoucí ke zvýšené spokojenosti zákazníků.
- Možnost účasti ve větších výběrových řízeních a tendrech.
- Záruka shody s legislativními požadavky a zvýšená důvěra státních orgánů.

d) Zaměstnanci

- Zlepšené pracovní prostředí z hlediska bezpečnosti a pohodlnosti a zvýšená bezpečnost a ochrana zdraví při vykonávání náplně práce – menší výskyt nemocí z povolání, nižší počet úrazů v zaměstnání.
- Jasně dané kompetence a odpovědnosti – každý zaměstnanec ví, co má na starosti a za co odpovídá.
- Vnesení pořádku do dokumentace a snazší orientace v její struktuře.
- Vyšší sociální jistoty a rozsáhlejší programy rozvoje.
- Vyšší úroveň interní komunikace, informace se šíří rychleji a na místa, kde je jejich potřeba.
- Lepší proces řízení lidských zdrojů.
- Prohloubení znalosti ohledně životního prostředí a ochrany vlastního zdraví.

e) Dodavatelé

- Lepší komunikace ohledně požadavků na dodávky vstupních materiálů.
- Delší doba spolupráce.
- Sdílení nejlepší praxe v oblasti managementu.

Negativ je o poznání méně, než je pozitiv. Mezi největší negativa, která povětšinou brání společnosti v certifikaci, lze zařadit náklady na certifikační a dohledové, popřípadě re-

certifikační audity. Cena certifikačního auditu se může pohybovat nad 100 000 Kč a dohledové audity v řádech desítek tisíc Kč. Nemalé částky jsou taktéž poskytovány poradenským společnostem, které organizaci usnadňují proces certifikace. V případě nevhodně zvolené certifikační společnosti s nevyhovujícím auditorem může každý audit znamenat pro společnost dodatečné náklady vynaložené na odstraňování nalezených neshod, které by jiný auditor za neshodu považovat nemusel. Mezi další negativum lze zařadit byrokratickou zátěž. Norma ukládá za povinnost mít řadu procesů dokumentovaných, což společnost vede k založení rozsáhlé dokumentace. Posledním možným negativem je přístup zaměstnanců k certifikaci. Pokud zaměstnancům nebude správně vysvětlen smysl a přínos certifikace, může dojít k situaci, kdy certifikaci budou vnímat pouze jako větší objem práce, který musí vykonat, ať už při tvorbě dokumentace, absolvování auditů nebo udržování funkčního systému (Nenadál a kol., 2008, s. 21; ISO, 2020; Výzkumný ústav pozemních staveb, 2015).

3.1.4 Proces certifikace

Certifikace ISO standardy přináší více pozitiv než negativ. Z tohoto důvodu se mezi společnostmi staly ISO normy populární. V některých případech je certifikace vyžadována stěžejními zákazníky nebo mateřskou společností. Pokud se společnost rozhodne, že absolvuje certifikaci – ať už managementu kvality, managementu životního prostředí nebo managementu BOZP, je postup vždy obdobný.

Prvním krokem je prověření požadavků zákazníků na zavádění systémů. Ne všichni zákazníci vyžadují certifikaci všech tří standardů, ale ve většině případech je požadována certifikace alespoň standardem ISO 9001. Dalším krokem je seznámení se s příslušnou normou a jejími požadavky. Norma není volně k dispozici široké veřejnosti, v ČR je poskytovatelem Česká agentura pro standardizaci. Ve většině případů je organizací vybrána konzultační společnost, která jí bude poskytovat pomoc s porozuměním obsahu norem a bude pomocným elementem v přípravě společnosti na certifikační audit. Vhodným krokem je absolvování školení příslušné normy pro zaměstnance, kteří se budou zavádění věnovat, budou budoucími interními auditory systému. Nejdůležitějším krokem je implementace požadavků do společnosti, ať už vlastními silami nebo za pomoci konzultační společnosti. Následuje výběr certifikační společnosti, která bude provádět certifikační audit a dohledové audity. Certifikační společnost musí být nezávislou společností a tato skutečnost se dokládá akreditací. Po výběru certifikační společnosti přichází nejtěžší krok, kterým je úspěšné zvládnutí certifikačního auditu. Po úspěšném absolvování auditu je certifikační společností

vystaven certifikát a zaslána zpráva z auditu. Tímto ale povinnosti firmy nekončí. Pokud byly při certifikačním auditu nalezeny neshody, společnost je povinna tyto neshody odstranit a zavést příslušná nápravná opatření. Certifikace je platná po dobu tří let s podmínkou absolvování prvního dohledového auditu v prvním roce a druhého dohledového auditu ve druhém roce následujícího po certifikačním auditu. Pokud společnost projeví zájem v prodloužení certifikace, musí následující rok absolvovat re-certifikační audit (Certifikace manažerských systémů, 2020).

3.2 Procesní řízení

Proces může být vysvětlen mnoha výklady, popisy a charakteristikami. Lze ho charakterizovat jako činnost, která přetváří vstupy (např. vstupní materiály) na výstupy (např. hotový výrobek) za předem stanovených a opakovatelných podmínek. Pro každou fázi procesu musí být stanovena kvalitativní nebo kvantitativní kritéria přijatelnosti, ze kterých je možné danou součástku či komponent použít nebo vykonat určitou práci. Důležitým aspektem je nastavení kritérií a parametrů přijatelnosti finálního produktu. Bez těchto kritérií by každý výsledný produkt měl jiný vzhled, vlastnosti a proces by nebyl řízen (Filip, 2019, s. 27). Další definicí lze proces popsat jako organizovanou skupinu vzájemně souvisejících činností a sub procesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary nebo jednou či více spolupracujícími organizacemi, které spotřebovávají materiál, lidské, finanční a informační vstupy a jejich výstupem je produkt, který má určitou hodnotu pro zákazníka (Šmída, 2007, s. 29).

V rámci této závěrečné práce je nutné charakterizovat pojmy procesní řízení a procesní přístup, které se budou na následujících stránkách vyskytovat. Procesní řízení představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je tyto strategie naplnit. Procesní přístup je základem organizace práce v podniku a základem všech podnikových činností. Veškeré řízení, ať se jedná o strategické, taktické nebo operativní řízení, je možné realizovat buď podle principu dělby práce, nebo právě podle principu procesního (Šmída, 2007, s. 30).

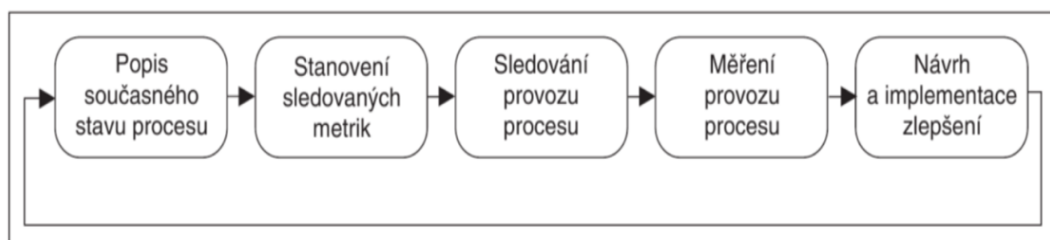
Přístupy k podnikovým procesům se značně liší, existuje řada různých přístupů a norem, které vznikly různými způsoby a upřednostňují různé aspekty procesů. I když jsou přístupy různorodé, existuje řada základních prvků, které jsou v procesu vždy

obsaženy. Mezi základní prvky podnikového procesu patří proces, činnost, podnět a vazba. Proces je modelován jako řada na sebe navazujících činností. Průběh činností není náhodný, ale je výsledkem působení podnětů. Podněty mohou být jak vnější (události), tak vnitřní (stav procesu). Jednotlivé činnosti procesu jsou na sebe navázány. Tato návaznost činní z množiny jednotlivých činností definovanou strukturu. Návaznosti činností jsou popsány pomocí vazeb (Řepa, 2007, s. 71).

3.2.1 Neustálé zlepšování

V moderní době jsou procesy podrobovány neustálé optimalizaci a zlepšování. K tomuto činu jsou firmy nuceny ze strany zákazníků, kdy jsou požadovány kvalitnější produkty a služby než kdy dříve. Na trhu se vyskytuje celá řada konkurentů téměř pro kterékoliv odvětví, z tohoto důvodu není pro zákazníka problémem vybrat si konkurenční společnost pro dodání služby nebo zakoupení výrobků. Cílem společnosti je uspokojit veškeré potřeby zákazníků, aby jí zůstali věrní. Přístup neustálého zlepšování je založen na pozorování současného stavu procesu, jeho porozumění a měření, kdy následně vyplynou podněty ke zlepšení. Zlepšování procesů je v podstatě zvyšování kvality, produktivity nebo zkracování délky trvání procesu skrz eliminaci neoptimálních činností a nákladů. Na obrázku 5 je znázorněno schéma postupu průběžného zlepšování procesů. Prvním krokem je popis současného stavu procesu, následně jsou stanoveny měřitelné ukazatele, které jsou založeny převážně na zpětné vazbě od zákazníků. Dalším krokem je soustavné sledování fungování procesu, z kterého jsou vyvozeny případné příležitosti ke zlepšení. Měřitelné ukazatele, které byly stanoveny v předcházejícím kroku, se v určeném procesu změní. Z tohoto kroku vyplynou další návrhy ke zlepšení. Posledním krokem je konkrétní návrh těchto příležitostí ke zlepšení a jejich následná implementace. Provedené změny je potřeba dokumentovat a tím se vracíme na začátek cyklu (Řepa, 2007, s. 16).

Obrázek 5 Proces neustálého zlepšování



Zdroj: Řepa, 2007

V organizaci je nutné vytvořit vhodné prostředí pro neustálé zlepšování procesů. Vedení společnosti by mělo vytvořit takovou kulturu, která aktivně zapojuje všechny zaměstnance k hledání příležitostí ke zlepšování procesů, činností a produktů. Prostředí v organizaci by mělo být takové, aby pracovníci měli náležité pravomoci a přejímali odpovědnost za identifikaci příležitostí ke zlepšování organizace. Tato potřeba neustálého zlepšování je zakotvena v normách ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 i ČSN EN ISO 45001 a to konkrétně ve stanovení politik podniku, která musí obsahovat závazek neustálého zlepšování (Nenadál a kol., 2008, s. 232).

3.2.2 PDCA cyklus

PDCA cyklus je metoda řízení neustálého zlepšování, která je složena ze 4 kroků. Jak již název napovídá, jedná se o kroky Plan (plánuj), Do (dělej), Check (kontroluj) a Act (jednej). Tato metoda je využívána jak pro řízení podnikových procesů, tak výrobních procesů, procesů neustálého zlepšování nebo je využívána pro efektivní odstraňování každodenních problémů. Jedná se o metodu kontinuálního koloběhu výše zmíněných aktivit. PDCA cyklus byl vytvořen v roce 1930 Walterem Shewhartem (občas se také PDCA cyklus nazývá Shewhartov cyklus) a později, po druhé světové válce, byl doveden k dokonalosti Edwardem Demingem. Největšího využití si model našel v oblasti řízení kvality, kde se stal populárním a hojně využívaným. Následně byl rozšířen do jiných oblastí managementu, jako je systém řízení ochrany životního prostředí nebo systém řízení bezpečnosti práce. Při zavádění systému řízení kvality dle ISO 9001, systému řízení ochrany životního prostředí ISO 14001 nebo systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ISO 45001, je normami stanoveno povinnost tuto metodu využít (Certifikace manažerských systémů, 2020, Vlastní cesta, 2012).

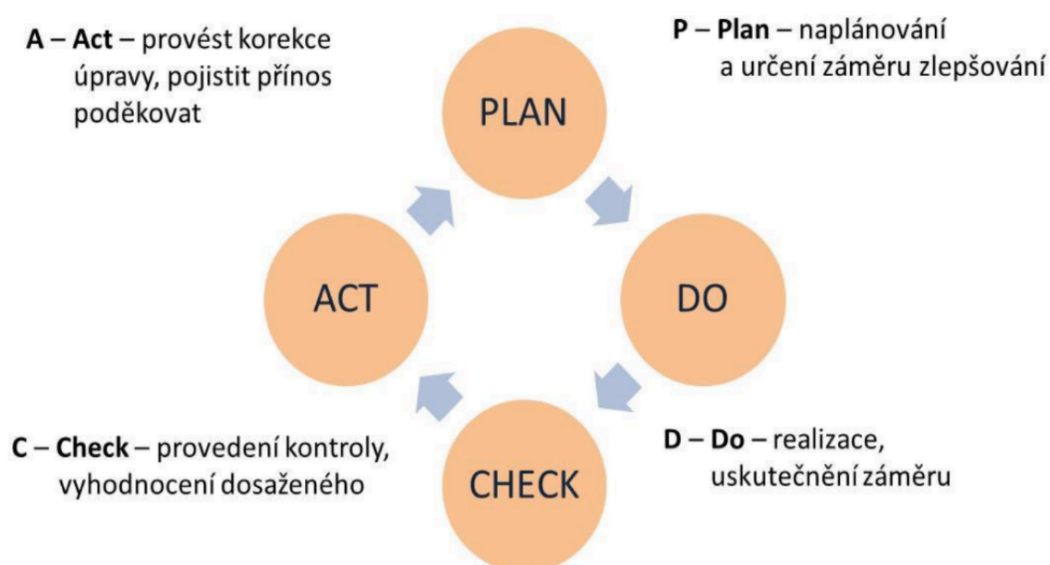
Jak již bylo zmíněno, podstata fungování této metody stojí na 4 krocích, které se cyklicky opakují a dochází tak k neustálému zlepšování (Certifikace manažerských systémů, 2020, Vlastní cesta, 2012):

- **P** – plan (plánuj): získání informací a mapování řešeného problému, následné využití zjištěných informací pro sestavení plánu vedoucího k odstranění problému.
- **D** – do (dělej): po zhotovení plánu se vykonají naplánované činnosti.
- **C** – check (kontroluj): sledování výsledků nápravy problému a porovnání s plánovanými výsledky, jedná se tedy o analýzu úspěšnosti řešení.

- **A – act** (jednej): pokud dojdeme k závěru, že výsledky neodpovídají plánovaným výsledkům, je nutné nalézt příčinu a tu následně odstranit, pokud řešení bylo efektivní, zavést změny do standardizovaných procesů ve společnosti a implementovat je do běžných činností pracovníků.

Výhodou této metody jsou postupné, malé a nerazantní změny směřující k vytyčenému cíli. Díky tomu nemají změny negativní ohlasy, které velké změny obvykle mívají. Dalším benefitem jsou nízké náklady spojené s realizací plánu a v případě chyb jsou ztráty také poměrně nízké (Certifikace manažerských systémů, 2020, Vlastní cesta, 2012). Grafické znázornění PDCA cyklu lze vidět na obrázku 6.

Obrázek 6 PDCA cyklus



Zdroj: Filip, 2017

3.3 Management kvality

Pohledy na pojem kvalita se v celé společnosti liší. Ovšem i přes rozdílnost názorů se v roce 1987 ujala Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO slova a byla stanovena definice pojmu kvalita. Znění bylo během let několikrát upraveno a v současné době je kvalita popsána jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik objektu. Požadavky je v tomto případě myšleno požadavky všech zainteresovaných stran a to jak externích (např. požadavky zákazníků), tak i interních. Inherentní charakteristiky jsou znaky typické pro určitý druh výrobku nebo služby (např. pro nápoje je to chuť nebo

množství obsaženého CO₂). Tyto znaky lze rozdělit na kvalitativní a kvantitativní. Kvantitativní znaky jsou znaky technicky změřitelné, jako je výše zmíněný obsah CO₂ v nápoji. Oproti tomu kvalitativní znaky lze zhodnotit porovnáním pomocí senzorů. U nápoje by se jednalo o senzorické hodnocení chuťovými a čichovými buňkami člověka oproti referenčnímu vzorku. Objektem je poté zamýšlen konkrétní výrobek / služba (Nenadál a kol., 2018, s. 16-17).

Systém řízení kvality neboli management kvality, je systém beroucí ohled na kvalitu produktů i služeb. Jde zde především o snahu neustálého zlepšování a optimalizace všech procesů v organizaci. Pozitivními následky je snížení nákladů, vyšší produktivita a především efektivnější procesy. Řízení kvality je jedním ze základních předpokladů stabilního ekonomického růstu společnosti. Organizacemi jsou využívány různé koncepce pro management kvality, které jsou blíže popsány v kapitole 3.1.2 této práce. Organizace jsou vedeny jakoukoli komplexní metodou a standardem ke správnému nastavení systému řízení kvality a tím jsou minimalizovány negativní jevy, jako jsou stížnosti zákazníků, neoptimální přidělení zdrojů nebo chyby vedoucí k finanční ztrátě (Skovajsa, 2016).

3.3.1 Zásady managementu kvality

Sedm zásad kvality je stanoveno normou ČSN EN ISO 9001:2016. Konkrétně se jedná o (Spejchalová, 2012, s. 24-26):

- **Zaměření na zákazníka** – společnost je závislá na svých zákaznících. Proto by veškeré požadavky a potřeby svých zákazníků měly být společností uspokojovány a popřípadě by mělo docházet k překonávání jejich očekávání. Důležité je mít na zřeteli i budoucí potřeby a požadavky. Potřeby a požadavky se mohou s časem měnit, proto je třeba dbát na jejich sledování a analýzu.
- **Vedení** – vedoucí pracovníci musejí vytvářet inspirující a vhodné prostředí pro zaměstnance, aby zaměstnanci měli možnost se aktivně zapojovat při dosahování cílů organizace. Vedoucí pracovník by měl jít příkladem po osobnostní i pracovní stránce. Má být aktivní, kreativní, chápat a mít důvěru ve své podřízené. Organizace také musí zajistit zdroje pro vzdělávání a trénink zaměstnanců.
- **Zapojení lidí** – lidé na všech úrovních jsou základním stavebním kamenem organizace. Z tohoto důvodu by mělo být zabezpečeno plné zapojení pracovníků a využití jejich schopností pro prospěch organizace. Lidé by

se ve společnosti měli cítit bezpečně, měli by mít možnost sdílet zkušenosti mezi sebou a měli by být hrdí na práci pro tuto společnost.

- **Procesní přístup** – jsou-li veškeré činnosti a potřebné zdroje řízeny jako proces, je dosahováno zamýšlených výsledků snáze. Organizace musí řídit veškeré procesy, především vztahy mezi nimi a snažit se je pomocí neustálého zlepšování optimalizovat. Důležitým pilířem je stanovení jasných odpovědností a pravomocí v rámci jednotlivých procesů, identifikovat, v jaké části vystupuje zákazník a dodavatel, nebo ostatní účastníci procesu.
- **Neustálé zlepšování** – neustálé zlepšování by mělo být cílem organizace a cílem každého zaměstnance. Proces neustálého zlepšování charakterizuje PDCA cyklus, jež je popsán v kapitole 3.2.2 této závěrečné práce. Je v zájmu organizace, aby bylo směřováno v před a zlepšovalo se tak její postavení v konkurenčním prostředí. Proto by zlepšování mělo probíhat nejen na základě inputů z vnějšího prostředí, ale organizace by také měla konat sama od sebe.
- **Rozhodování založené na faktech** – aby rozhodnutí byla efektivní, měla by být založena na faktech. Fakty se zde nemyslí pouze kvantitativní ukazatelé, ale i intuice, logika, či zkušenosti pracovníků. Lze tedy aplikovat jak faktická data, tak i subjektivní přístup. Organizace musí zajistit, aby informace byly přesné a spolehlivé, následně je musí analyzovat a vyhodnocovat.
- **Management vztahů** – v každém typu společnosti jsou dobré vztahy s dodavateli základem úspěchu, jelikož je společnost na dodavatelích závislá. Komunikace s dodavateli by neměla ustát po doručení zboží / služby, ale měla by být nadále udržována. S dodavateli je vhodné sdílet plány a vize do budoucna, aby byla zajištěna jejich příprava na nastávající situace. Společně by se také měli snažit pochopit zákazníky. Dodavatelé by měli být hodnoceni a pokud byly označeny za vyhovující ve všech aspektech, měli by být znovu využiti.

Zásadám je potřeba věnovat náležitou pozornost, jelikož jsou základním stavebním pilířem celého systému řízení kvality a norma ČSN EN ISO 9001:2016 z nich vychází (Spejchalová, 2012, s. 24-26).

3.3.2 Nástroje řízení kvality

Celkem existuje sedm základních nástrojů pro řízení kvality – kontrolní tabulka, vývojový diagram, histogram, Išikawův diagram, Paretova analýza, bodový diagram a regulační diagram. Tyto nástroje jsou využívány k hodnocení kvality a své základy mají ve dvou oborech matematiky - v pravděpodobnosti a statistice. Nástroje jsou jednoduché pomůcky, kdy při správném použití je jejich efektivita velice vysoká, jelikož jsou vhodným nástrojem k odhalení příčiny snížené kvality produktů a jsou nápomocny k jejich řešení a následné eliminaci. K sedmi základním nástrojům pro řízení kvality bylo postupem času přidáno i sedm nových (nastavbových) nástrojů – afinitní diagram, diagram vzájemných vztahů, systematický (stromový) diagram, maticový diagram, analýza údajů v matici, síťový graf a diagram PDPC (Šimek, 2013, s. 9).

Kontrolní tabulka

Kontrolní tabulky jsou určeny k ručnímu zapisování a sběru dat organizovaným způsobem. Mohou být využity pro záznam výsledků počtu položek, zobrazení rozdělení souboru měření nebo zobrazení místa výskytu určitého jevu. Tabulka by měla být jednoduchá a standardizovaná, aby byla snadno využitelná pro každého zaměstnance. Také by měla být sestavena tak, aby se předešlo nutnosti přepisování dat do jiných formulářů. Záznam by měl být proveden za použití čárek nebo předem domluvených znaků (Agentura poznání, 2020). Vzorový příklad záznamu vad lze vidět na obrázku 7.

Obrázek 7 Kontrolní tabulka

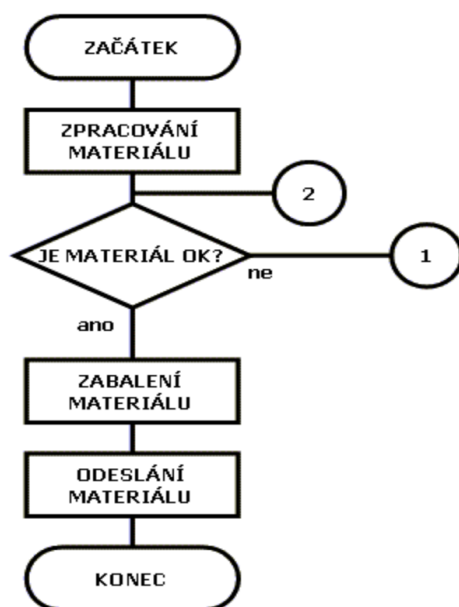
Typy defektů \ Výskyt	Datum							CELKEM
	Pondělí 17.1.	Úterý 18.1.	Středa 19.1.	Čtvrtek 20.1.	Pátek 21.1.	Sobota 22.1.	Neděle 23.1.	
Rez na dodaných dílech								20
Vychýlený svár								5
Nesprávný zkušební postup								0
Nesprávná součástka								3
Špinavé součásti								0
Dutiny v odlitku								6
Nesprávné rozměry								2
Selhání lepidla								0
Nedostatečné krytí								1
Porucha rozprašovače								5
CELKEM	10	13	10	5	4			42

Zdroj: Agentura poznání, 2020

Vývojový digram

Vývojový diagram je grafická pomůcka sloužící ke snazšímu pochopení procesů. Při tvorbě diagramů jsou dodržována pravidla stanovená v normě ČSN EN ISO 5807, kde jsou uvedena standardizovaná označení a symboly používajících se ve vývojových diagramech. Například blok činnosti má tvar obdélníku, zatímco blok rozhodování má tvar kosodélníku (ikvalita, 2016). Na obrázku 8 lze vidět názornou ukázkou vývojového diagramu.

Obrázek 8 Vývojový diagram

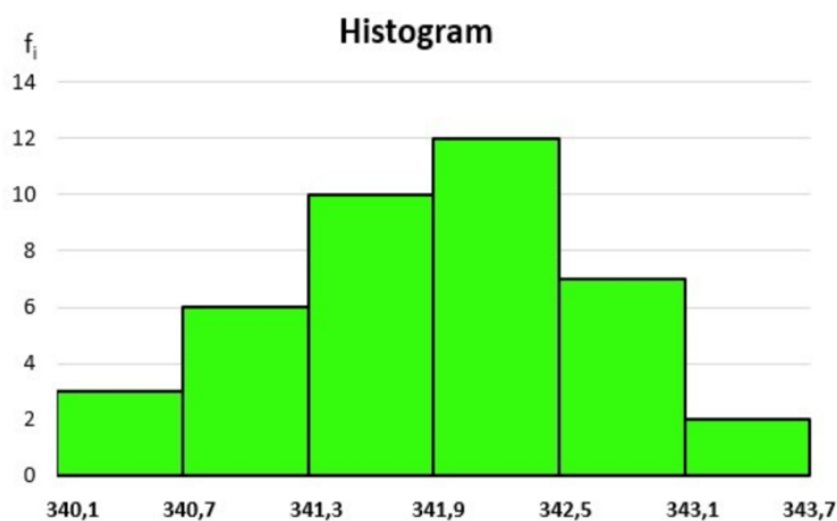


Zdroj: ikvalita, 2016

Histogram

Histogram je grafický nástroj, který je využíván k znázornění četností pomocí sloupcového grafu. Soubor hodnot, které jsou pozorovány, jsou rozděleny do tříd a pro zvolené třídy jsou následně zjištěny četnosti výskytu. Tyto četnosti jsou znázorněny sloupcovým grafem. Histogram lze hodnotit z hlediska několika ukazatelů – normalita dat, symetrie, vícemodálnost nebo výskyt odlehlých hodnot. Histogramy dokážou být vytvořeny kdejakým statistickým programem, dokonce i MS Excelem (Kvalita jednoduše, 2016). Příklad histogramu lze spatřit na obrázku 9.

Obrázek 9 Histogram

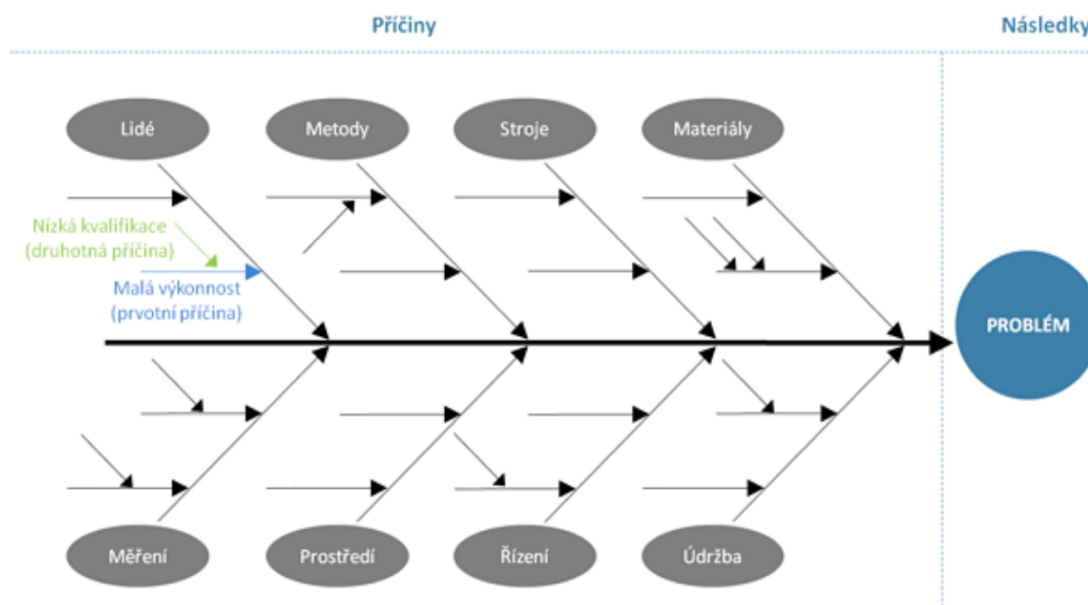


Zdroj: Kvalita jednoduše, 2016

Ishikawův diagram

Ishikawův diagram neboli diagram příčin a následků, je určen k přehlednému vyobrazení a následné analýze příčin a následků. Jeho princip je založen na tvrzení, že každý problém má svou příčinu nebo kombinaci příčin. Výsledkem analýzy je názorné stanovení příčin, či příčiny řešeného problému. Seznam příčin je rozřazen do 8 kategorií – lidé, metody, stroje, materiály, měření, prostředí, řízení a údržba. Možné příčiny problému jsou do těchto kategorií rozřazovány a na základě vylučovací metody dochází ke stanovení těch, které problém způsobily (Managementmania, 2016). Na obrázku 10 je uveden vzor Ishikawova diagramu.

Obrázek 10 Ishikawův diagram

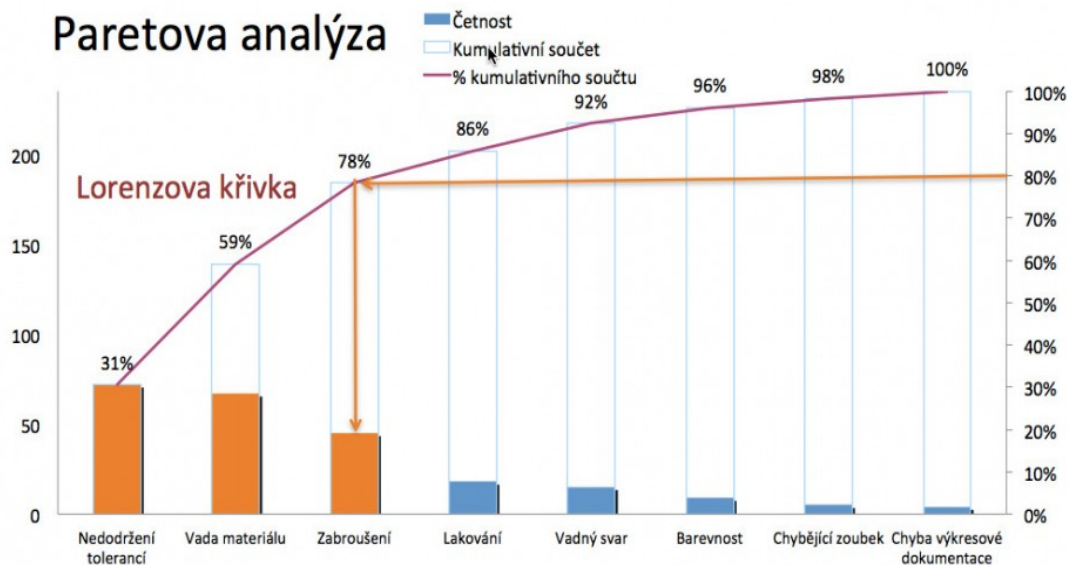


Zdroj: Managementmania, 2016

Paretova analýza

Paretova analýza je nápomocná metoda při stanovení priorit při odstraňování problémů a neshod. Italským ekonomem V. Paretem bylo v roce 1897 definováno pravidlo 80/20, které říká, že 20% všech našich činností bylo přineseno 80 % zisku. Analogicky lze tvrzení aplikovat na problematiku kvality, kdy 80 % problémů a neshod je způsobeno 20 % příčin. V. Pareto vyvrátil rovnováhu mezi vynaloženým úsilím a následnou odměnou, kdy je tento poměr stanoven na 50/50. Paretova analýza obsahuje 7 kroků sestavení – definování místa analýzy, sběr dat, uspořádání dat, vytvoření Lorenzovi kumulativní křivky, stanovení kritéria rozhodování, identifikování hlavních příčin a stanovení nápravných opatření (Vlastní cesta, 2012). Ukázkou Paretovy analýzy lze vidět na obrázku 11.

Obrázek 11 Paretova analýza

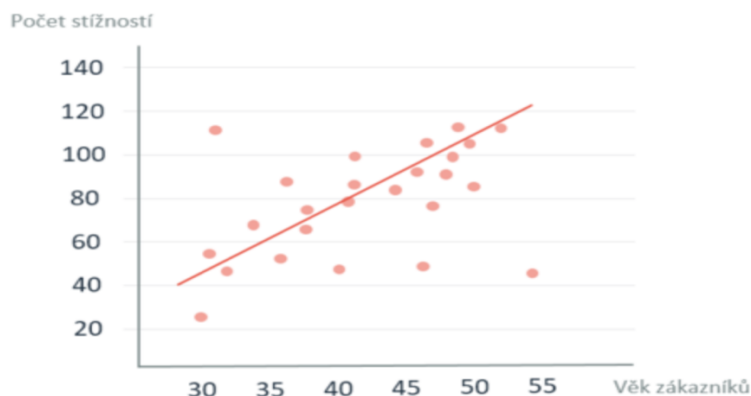


Zdroj: Vlastní cesta, 2012

Bodový diagram

Bodový diagram je grafické znázornění závislosti dvou proměnných. Je využíván v případech, kdy sledovaný parametr je příliš nákladný na monitorování. Je nalezen druhý parametr, který má k prvnímu vztah a je méně finančně náročný na sledování. Společnost sleduje tento druhý parametr a závislost na prvním parametru lze vyčíst právě z bodového diagramu. Pokud společností nemůže být rozhodnuto, zda sledování druhého parametru je dostačující, je možné po určitý čas sledovat oba parametry současně a rozhodnutí bude provedeno na základě hodnoty korelačního koeficientu (Šimek, 2013, s. 13). Na obrázku 12 je vyobrazen příklad bodového diagramu.

Obrázek 12 Bodový diagram



Zdroj: Managementmania, 2016

Regulační diagram

Regulační diagramy jsou grafickým znázorněním, zdali se naměřené parametry vyskytují ve stanovených limitech neboli v rámci specifikace. Naměřené hodnoty jsou zaneseny do regulačního diagramu v čase a je možné snadno vypořadovat i trendovost jednotlivých parametrů. Pokud nastane situace, že se výsledek vyskytuje mimo stanovené limity, je třeba nalézt příčinu a stanovit nápravné opatření. Při zahájení zaznamenávání hodnot do regulačního diagramu je nutné definovat cíle, vybrat typ kontrolního vzorku, specifikovat rozsah limitů, stanovit periodicitu měření a pozici kontrolních vzorků v rámci testovací sekvence (Effichem, 2020). Příklad regulačního diagramu lze vidět na obrázku 13.

Obrázek 13 Regulační diagram



Zdroj: Managementmania, 2016

3.3.3 Požadavky ČSN EN ISO 9001:2016

Norma ISO 9001 byla několikrát aktualizována. Původní znění z roku 2000 bylo revidováno v roce 2008 a následně v roce 2015. Znalost požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2016 z roku 2016 je nutným základem pro vytvoření, zavedení, udržování a zlepšování systému řízení kvality. Nedílnou součástí znalostí požadavků je i jejich správná interpretace a pochopení (Gradua-CEGOS, 2015).

V tabulce 1 lze vidět přehledný soupis požadavků této normy. Jejich podrobnější vysvětlení a vztah k IMS je podrobněji rozpracován v kapitole 4 této práce.

Tabulka 1 Požadavky ČSN EN ISO 9001:2016

Kapitola	Podkapitola	Podkapitola podkapitoly
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	5.1 Vedení 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
	7.2 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 a návrhu 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	

Zdroj: vlastní zpracování, 2020, ČSN EN ISO 9001:2016, 2016

3.4 Management životního prostředí

Ochrana životního prostředí je v posledních letech velmi probírané téma. Není to překvapením, jelikož prostředí, ve kterém žijeme, je jeden z faktorů ovlivňující naše zdraví – jak psychické, tak fyzické. Životní prostředí je normou definováno jako prostředí, ve kterém organizace provozuje svou činnost, jež zahrnuje ovzduší, vodu, půdu, přírodní zdroje, rostliny a živočichy, lidi a jejich vzájemné vztahy (ČSN EN ISO 14001:2016, 2016, s. 15).

Systém environmentálního managementu je nástrojem organizace pro řízení všech svých činností z hlediska ochrany životního prostředí a minimalizace negativních dopadů svých činností, výrobků a služeb na životní prostředí. Bere také v potaz hospodaření s energiemi a nakládání se surovinami, aby bylo zajištěno jejich efektivní využití. Certifikace environmentálního managementu je v moderní době stále více vyžadována, především u společností, jejichž činnost může významně ohrozit životní prostředí (Výzkumný ústav pozemních staveb, 2015). EMS je společnostmi zaváděno buďto na základě norem z řady ČSN EN ISO 14000 nebo dle systému EMAS, který je blíže specifikován v kapitole 3.1.2 této závěrečné práce. Před zaváděním systému managementu životního prostředí je vhodné, aby organizace prošla tzv. úvodním environmentálním přezkoumáním. Díky tomuto přezkoumání budou známy nedostatky EMS a výsledkem

přezkoumání je porovnání požadavků normy se skutečným stavem ve společnosti. Součástí přezkoumání by měl být také odhad potřebných zdrojů pro zavedení environmentálního managementu. Přezkoumání je zaznamenáno jako dokumentovaná informace a je využíván jako podklad pro tvorbu environmentální politiky a stanovení cílů. Normou není stanovena povinnost provést úvodní environmentální přezkoumání, ale pro společnost je vhodné jej provést z důvodu odhadu potřebných nákladů na zavedení systému (Enviweb, 2004).

Environmentální aspekty

Při certifikaci společnosti standardem ČSN EN ISO 14001:2016 se společnost zavazuje k neustálému zlepšování systému řízení ochrany životního prostředí a ke snižování negativních dopadů environmentálních aspektů. Popis procesu neustálého zlepšování je vysvětlen v kapitole 3.2.1 této závěrečné práce, vysvětlení pojmu environmentální aspekty lze nalézt v následujícím odstavci.

Normou je stanoven environmentální aspekt jako prvek činností nebo produktů nebo služeb organizace, který se vzájemně ovlivňuje nebo se může vzájemně ovlivňovat s životním prostředím. Environmentálními aspekty jsou způsobeny environmentální dopady. Významný environmentální aspekt je aspekt, který má nebo může mít jeden nebo více významných environmentálních dopadů (ČSN EN ISO 14001:2016, 2016, s. 15).

3.4.1 Požadavky ČSN EN ISO 14001:2016

Zavedením standardu ČSN EN ISO 14001:2016 se společnost zavazuje k zavedení, zdokumentování, uplatňování, udržování a neustálému zlepšování systému environmentálního managementu. Aktuální znění normy je z února 2016 a nahrazuje znění z června roku 2005.

Souhrnný přehled požadavků ČSN EN ISO 14001:2016 je k nahlédnutí v tabulce 2. Podrobnější rozpracování jednotlivých požadavků a jejich vztah k IMS je uveden v kapitole 4 tohoto dokumentu.

Tabulka 2 Požadavky ČSN EN ISO 14001:2016

Kapitola	Podkapitola	Podkapitola podkapitoly
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	5.1 Vedení 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	7.1 Zdroje	
	7.2 Kompetence	
	7.3 Povědomí	
	7.4 Komunikace	7.4.1 Obecně
		7.4.2 Interní komunikace
		7.4.3 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	

Zdroj: vlastní zpracování, 2020, ČSN EN ISO 14001:2016, 2016

3.5 Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Management BOZP je nedílnou součástí všech společností. Ochrana zdraví pracovníků a zajištění jejich bezpečnosti je základním předpokladem, aby se zaměstnanci cítili ve společnosti bezpečně a vykonávání práce nemělo negativní vliv na jejich zdravotní stav.

V České republice může společnost k zavedení managementu BOZP využít program Bezpečný podnik, o kterém je více pojednáno v kapitole 3.1.2 této závěrečné práce, nebo se certifikovat dle standardu ČSN EN ISO 45001:2018. Další z možností je využití „Metodických návodů pro systémy řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ILO-OSH 2001“, které vydává Mezinárodní organizace práce (Tomáš Neugebauer, 2020).

Účelem zavedení systému řízení BOZP pomocí normy ČSN EN ISO 45001:2018 je umožnění organizaci proaktivně zlepšovat výkonnost managementu BOZP v prevenci úrazů a škodlivých vlivů na zdraví. Nutným předpokladem pro zajištění je angažovanost vrcholového vedení a současně zvyšování povědomí o nebezpečích a rizicích mezi pracovníky. Vrcholové vedení by mělo proaktivně nahlížet do budoucnosti a přicházet s iniciativami pro zlepšování stavu managementu BOZP, jelikož právě vrcholové vedení by mělo znát potřeby dalšího rozvoje. Nedílnou součástí normy je závazek k neustálému zlepšování systému. Nástrojem pro neustálé zlepšování je vyhledávání rizik a příležitostí a jejich řízení a další iniciativy vrcholového vedení (Tomáš Neugebauer, 2020). Podrobné řešení rizik a příležitostí je rozpracováno v následující kapitole 3.5.1.

3.5.1 Řízení rizik a příležitostí

Prvním krokem pro řízení rizik a příležitostí je jejich identifikace. Při procesu identifikace je vhodné následující (Šenk, 2012, s. 23):

- Vzít v úvahu všechny činnosti vykonávané na pracovišti, jak činnosti běžné, tak nestandardní.
- K těmto činnostem by měly být přiřazeny příslušné právní požadavky a požadavky ostatních předpisů (např. návody).
- Měla by být stanovena v součinnosti se zaměstnanci, kterých se přímo nebo nepřímo dotýkají.
- Brát v úvahu také rizika a příležitosti, vznikající mimo dotčené pracoviště, které mohou ovlivnit rizikovost tohoto pracoviště (např. provoz na přilehlé komunikaci).
- Brát v úvahu i rizika vznikající při činnosti dalších lidí pohybujících se na dotčeném pracovišti (např. externí úklidová firma).
- Zvažovat kulturu, kvalifikaci, jazykovou znalost či vzdělání zaměstnanců na dotčeném pracovišti.
- Brát v úvahu i vybavení a zařízení na pracovišti, používané nástroje a materiály.
- Pružně reagovat na změny v uspořádání, změny v procesech, v organizaci práce nebo v technologiích.

Problematika řešení rizik a příležitostí je upravována zákonem č. 309/2006 Sb. Tímto zákonem je mimo jiné stanoveno, jaká osoba je způsobilá k řešení rizik. Skutečnost, zda prevenci v oblasti rizik může vykonávat sám zaměstnavatel nebo osoba odborně způsobilá v oblasti BOZP, je ovlivněna počtem zaměstnanců ve společnosti. Pokud má organizace méně než 25 zaměstnanců, můžou být rizika řešena samotným zaměstnavatelem, pokud má k tomu potřebné znalosti. Pokud má společnost 26-500 zaměstnanců, tak prevence rizik může být řešena zaměstnavatelem, za podmínky, že je odborně způsobilou osobou v oblasti BOZP, nebo jedním či více odborně způsobilými osobami. V případě, že má společnost více, než 500 zaměstnanců, může být prevence rizik zajišťována pouze jednou nebo více osobami odborně způsobilými v oblasti BOZP (Kočí, Stiebitz, Kopecká, 2013, s. 27).

Metodika hodnocení rizik

Cílem procesu hodnocení rizik a následné stanovování a uplatňování preventivních opatření je snížení rizika na takovou úroveň, za níž lze riziko přijmout. Tento proces je složen z pěti kroků – specifikaci úkolu, identifikace nebezpečí, odhad rizika, vyhodnocení rizika, snížení rizika a kontrola. Identifikace rizik probíhá v rámci úkonů specifikace úkolu a identifikace nebezpečí. Hodnocení rizika probíhá od kroku specifikace úkolu až po vyhodnocení rizika (Gtówczyńska Woelke, 2019, s. 6-10). Dle autorů jsou v jednotlivých krocích zahrnuty následující skutečnosti:

Specifikace úkolu spočívá ve sběru úplných a aktuálních informací o daných úkolech vykonávaných pracovníky, způsobu, jak úkoly vykonávají, jaké používají nástroje a zařízení a jaká jsou aktuálně zavedená opatření. Způsobů, jak tyto informace získat, je několik – sledování pracoviště při plnění úkolů, pozorování okolí, rozhovory s pracovníky, analýza dokumentace, dostupné informace o příčinách zastavení provozu nebo informace o nápravných opatřeních problémů zaviněných lidským faktorem.

Identifikace nebezpečí je nejdůležitější fází v procesu hodnocení rizik. Při této fázi je nutné zodpovědět otázky, co představuje nebezpečí a kdo je nebezpečí vystaven. Je žádoucí stanovit jednotlivé operace, které jsou pracovníky prováděny a následně tyto činnosti popsat a určit jejich míru nebezpečí.

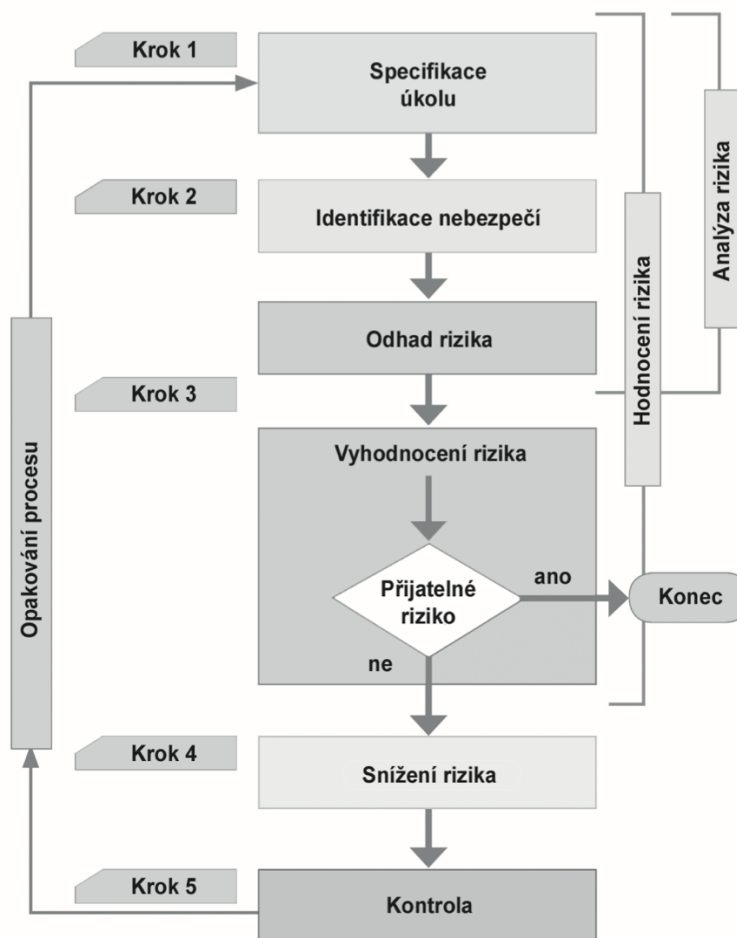
Odhad a hodnocení rizik probíhá na základě informací získaných z předešlých kroků. V této fázi je zhodnocena míra závažnosti dopadu nebezpečí a míra pravděpodobnosti jeho vzniku. Následně je stanoveno, zda je riziko přijatelné a není nutno přijímat žádná další opatření. V opačném případě riziko snížit.

Snížení rizika na základě výsledku odhadu a hodnocení rizik. Efektivních preventivních opatření musí být přijata, aby bylo riziko minimalizováno a zároveň žádná další rizika nevznikla. Mezi preventivní opatření patří technická opatření, použití ochranných pracovních pomůcek, procesní opatření. Pro realizaci opatření by měla být určena odpovědná osoba, která bude zodpovědná za implementaci opatření, proškolení personálu a udržování opatření.

Kontrola preventivních opatření by měla být integrována a koordinována na úrovni celé organizace. Provádění pravidelných kontrol zamezí výskytu nových rizik, popřípadě je umožněno jejich rychlé odhalení. Provádět kontroly na pravidelné bázi není efektivní, z důvodu dynamického prostředí podniku. Optimální způsob je kontroly provádět při změnách technologií, používaných materiálech nebo při změně činností.

Na obrázku 14 lze vidět grafické znázornění metodiky hodnocení rizik.

Obrázek 14 Metodika hodnocení rizik



Zdroj: Gtówczyńska Woelke, 2019

3.5.2 Požadavky ČSN EN ISO 45001:2018

Norma ČSN ISO 45001:2018 byla uvedena v platnost v říjnu 2018 a standard OHSAS 18001 jí byl nahrazen. Díky zpracování struktury dle „Annex SL“ má obdobnou strukturu jako normy ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001, což usnadňuje integraci jednotlivých systémů (NQA, 2020).

Stručný přehled požadavků normy lze nalézt v tabulce 3. Podrobnější znění a zpracování jednotlivých požadavků lze následně nalézt v kapitole 4 této práce.

Tabulka 3 Požadavky ČSN EN ISO 45001:2018

Kapitola	Podkapitola	Podkapitola podkapitoly
4 Kontext organizace	4.1 Porozumění organizaci a jejímu kontextu	
	4.2 Porozumění potřebám a očekáváním pracovníků a dalších zainteresovaných stran	
	4.3 Určování rozsahu systému managementu BOZP	
	4.4 Systém managementu BOZP	
5 Vedení a spoluúčast pracovníků	5.1 Vedení a závazek	
	5.2 Politika BOZP	
	5.3 Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace	
	5.4 Projednání s pracovníky a jejich spoluúčast	
6 Plánování	6.1 Opatření pro řešení rizik a příležitostí	6.1.1 Obecně
		6.1.2 Identifikace nebezpečí a posuzování rizik a příležitostí
		6.1.3 Určování požadavků právních předpisů a jiných požadavků
		6.1.4 Plánování opatření
	6.2 Cíle BOZP a plánování jejich dosažení	6.2.1 Cíle BOZP
		6.2.2 Plánování dosažení cílů BOZP
7 Podpora	7.1 Zdroje	
	7.2 Kompetence	
	7.3 Povědomí	
	7.4 Komunikace	7.4.1 Obecně
		7.4.2 Interní komunikace
		7.4.3 Externí komunikace
	7.5 Dokumentované informace	7.5.1 Obecně
		7.5.2 Vytváření a aktualizace
		7.5.3 Řízení dokumentovaných informací

8 Provoz	8.1 Plánování a řízení provozu	8.1.1 Obecně
		8.1.2 Odstraňování nebezpečí a snižování rizik v oblasti BOZP
		8.1.3 Management změny
		8.1.4 Zprostředkování a nákup
	8.2 Havarijní připravenost a reakce	
9 Hodnocení výkonnosti	9.1 Monitorování, měření, analýza a hodnocení výkonnosti	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 Incident, neshoda a nápravné opatření	
	10.3 Neustálé zlepšování	

Zdroj: vlastní zpracování, 2020, ČSN EN ISO 45001:2018, 2018

4 Vlastní práce

Vlastní práce je zaměřena na problematiku integrovaného systému řízení ve společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. (dále jen CCHBC). V následujících kapitolách jsou podrobně rozpracovány jednotlivé požadavky norem ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 14001:2016 a ČSN EN ISO 45001:2018 a způsob, jakým se k nim společnost staví a v jaké míře je naplňuje.

Aktuální znění „Příručky kvality“ společnosti CCHBC bylo vydáno 20. února 2018 a je v ní popsán rozsah systému managementu kvality, nalezneme v ní definována strukturu a jsou v ní obsaženy odkazy na dokumenty, které mají v hierarchii systému řízení dokumentace nižší úroveň a které upřesňují postupy v ní naznačené. „Příručka kvality“ byla aktualizována po vydání nové verze ISO 9001 z roku 2016, následně po sjednocení názvů kapitol byly částečně implementovány požadavky ISO 14001, avšak nejsou brány v potaz požadavky ISO 45001. I když v normách není stanovena povinnost uchovávat příručku kvality jako dokumentovanou informaci, společnost se rozhodla si ji zachovat. Jelikož se nejedná o příručku IMS, je aktuální znění pro integrovaný systém řízení nedostačující. Výstupem práce je aktualizace znění „Příručky kvality“ a zahrnutí požadavků systému řízení ochrany životního prostředí a BOZP tak, aby výsledný dokument bylo možné považovat za „Příručku IMS“.

4.1 Představení společnosti

Název společnosti:	Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.
Vznik společnosti:	30. červen 1991
Právní forma:	Společnost s ručeným omezením
Sídlo společnosti:	Českobrodská 1329, Kyje, 198 00 Praha
IČ:	41189698
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Společnost Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, spisová značka C 3595. V České a Slovenské republice byla společností vybudována obchodní síť, která je provozována prostřednictvím obchodních a distribučních center. Společností je zaměstnáno přibližně 1000 osob, přičemž polovina z nich je tvořena obchodními zástupci a druhá polovina je tvořena

administrativními pracovníky a pracovníky z oddělení Supply Chain. Naprostá většina dodavatelů jsou domácí firmy. Obchodním partnerům je usnadňována cesta k úspěchu celou řadou aktivit, zejména činností marketingového oddělení, průběžnými inovacemi a zaváděním nových technologií. Na trh jsou společností uváděno nepřeborné množství značek sycených a nesycených nápojů. Na příklad lze uvést Coca-Cola, Sprite, Fanta, Fuze Tea, Adez, Cappy nebo Monster Energy.

Na základě požadavků od mateřské společnosti, The Coca-Cola Company (dále jen TCCC), zákazníků a ve snaze udržet konkurenci schopnost na vysoké úrovni, byla společnost v roce 2001 poprvé certifikována standardem ISO 9001, následně v roce 2003 certifikací ISO 14001. Roku 2005 proběhla certifikace standardem OHSAS 18001 a v roce 2020 přešla společnost ze standardu OHSAS 18001 na novější standard ISO 45001.

4.2 Kontext organizace (kapitola 4)

Kapitola 4 je zaměřena na problematiku stanovení interních a externích aspektů a záležitostí majících vliv na IMS. Pro potřeby QMS je hovořeno o aspektech, o záležitostech je mluveno v souvislosti s EMS a managementem BOZP. V kapitole je také řešeno stanovení zainteresovaných stran, jejich požadavky, potřeby a očekávání. Dalším z požadavků této kapitoly je stanovení rozsahu aplikovatelnosti IMS a zároveň jeho udržování jako dokumentované informace. Normou je požadováno určení procesů ve společnosti, které mají vliv na IMS.

Organizace a její kontext

Interní a externí aspekty a záležitosti jsou společností určeny a v příručce popsány, avšak nezahrnují interní a externí záležitosti pro systém řízení BOZP. Na obrázku 15 si lze prohlédnout společností určené interní aspekty a záležitosti a na obrázku 16 externí aspekty a záležitosti. Interní a externí aspekty a záležitosti nejsou v pravidelných intervalech monitorovány a přezkoumávány.

Potřeby a očekávání zainteresovaných stran

Zainteresované strany, včetně jejich požadavků a způsobu přezkoumání požadavků jsou v „Příručce kvality“ popsány. Společností CCHBC byly určeny zainteresované strany smluvní partneři, dodavatelé, společnost The Coca-Cola Company, mateřská společnost CCHBC, státní organizace, neziskové a jiné organizace, zákazníci a spotřebitelé, zaměstnanci, média a externí pracovníci. Mezi zainteresovanými stranami nebyl zahrnut významný zákazník, kterým je společnost Monster Energy Company. Není stanoveno, které požadavky jsou požadavky právních předpisů. V interní směrnici „Požadavky pro oblast ochrany životního prostředí“ jsou stanoveny konkrétní potřeby a očekávání zainteresovaných stran z hlediska EMS, avšak není určeno, které z nich se stanou závaznými povinnostmi.

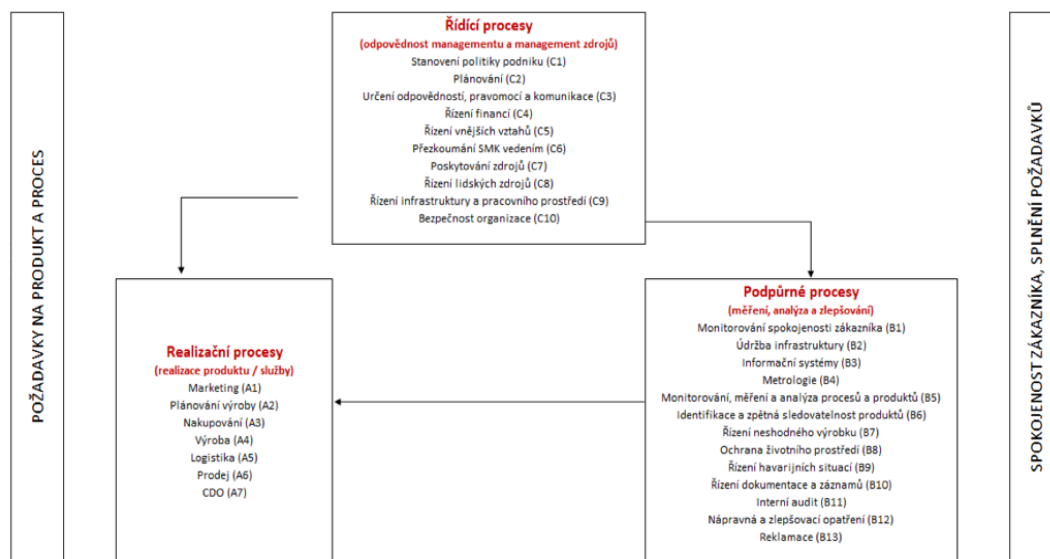
Rozsah systému

Rozsah systému, který je uveden v „Příručce kvality“ je shodný s rozsahy uvedených na certifikátech. Ovšem znění rozsahů jednotlivých systémů řízení je rozdílné, i když rozsahy systémů jsou totožné. Jelikož jsou certifikáty vyvěšeny na webových stránkách společnosti, je tak rozsah systémů dostupný všem zainteresovaným stranám.

Procesy IMS

Organizací jsou určeny procesy, které mají vliv na IMS. Pro každý proces je zpracován tzv. „List procesu“, ve kterém jsou popsány vstupy a očekávané výstupy, určuje vlastníka procesu zodpovědného za proces, potřebné zdroje pro správné fungování a metody, jakými jsou procesy monitorovány, měřeny a posléze hodnoceny. Vzájemné vztahy a posloupnosti mezi procesy jsou uvedeny na obrázku č. 17, kde jsou rozděleny na procesy podpůrné, realizační a řídicí. Mezi procesy stanovené společností není uveden proces pro zajištění shody s požadavky, projednání s pracovníky, proces analýza rizik a snižování rizik a odstraňování nebezpečí. Hodnocení rizik a příležitostí těchto procesů je stanoven v interním dokumentu „Postup hodnocení rizik a příležitostí v IMS“ a samotné hodnocení je dostupné v příloze „Analýza rizik a příležitostí“ této směrnice.

Obrázek 17 Diagram procesů CCHBC



Zdroj: interní dokumentace společnosti

4.3 Vedení a spoluúčast pracovníků (kapitola 5)

Touto kapitolou jsou stanoveny povinnosti vrcholovému vedení, které musí prokazovat svou vůdčí roli v řízení IMS. Musí být stanoveny jednotlivé politiky pro oblasti QMS, EMS a management BOZP, být udržovány jako dokumentované informace a komunikovány uvnitř i vně firmy. Vrcholové vedení také musí přidělovat pravomoci a odpovědnosti všem zaměstnancům společnosti. Zaměstnanci se mají aktivně podílet na vytváření a udržování systému řízení BOZP. Ve společnosti musí být stanoven proces pro projednání záležitostí týkajících se BOZP s pracovníky a zároveň je vyžadována proaktivita všech zaměstnanců v oblasti managementu BOZP.

Závazek vedení

Při každoročním vytváření plánů pro následující rok je vrcholovým vedením zvažován dopad na IMS a zároveň je brána v potaz efektivnost systému v uplynulém roce. Ve spolupráci s mateřskou společností jsou organizací CCHBC každoročně stanovány cíle pro QMS, EMS a systém BOZP. Detailní popis procesu stanovování cílů je uveden v dokumentu „Plánování cílů QSE, přezkoumání systému managementu“. Každému manažerovi jsou cíle na následující rok sdělovány a odpovědností manažera je splnit cíle v požadovaném termínu a kvalitě.

Přidělování zdrojů probíhá za účelem bezproblémového fungování procesů vedoucích k realizaci produktů. Zdroje jsou přidělovány i pro zvyšování efektivnosti systémů a zvyšování spokojenosti zákazníků a koncových spotřebitelů (např. investice do nových technologií). Finanční zdroje jsou přidělovány na roční bázi a přidělené množství se kvartálně přehodnocuje. Lidské zdroje potřebné pro realizaci procesů jsou zajišťovány dle potřeby. Přidělování zdrojů je stanoveno v procesech „Poskytování zdrojů“ a „Řízení lidských zdrojů“.

Politiky

Vrcholovým vedením ve spolupráci s oddělením zodpovídající za QMS, systém řízení BOZP a EMS jsou vypracovány dokumenty „Politika kvality“, „Politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci“ a „Environmentální politika“. Proces stanovování politik je zařazen mezi řídicí procesy a je popsán na listu procesu „Stanovení politiky podniku“. Vhodnost znění politik je zhodnocována jednou ročně v rámci přezkoumání systémů vrcholovým vedením. Pro všechny zaměstnance na všech úrovních jsou politiky závazné a jejich naplňování je podporováno všemi manažerskými pozicemi. Politiky jsou komunikovány prostřednictvím firemního intranetu a jsou taktéž dostupné na webových stránkách společnosti, odkud jsou dostupné všem zainteresovaným stranám. Následně jsou vyvěšeny v prostorách před vchodem do výrobních prostor. Zaměstnanci, na jejichž pozici není přidělen počítač (tzv. offline populace) a nejsou z oddělení výroby, jako jsou například skladníci, nemají k politice snadný přístup.

Odpovědnosti a pravomoci

Organizační struktura společnosti je zveřejněna na intranetových stránkách a je dostupná všem zaměstnancům. V organizační struktuře jsou uvedeny veškeré pracovní pozice a vzájemné vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Na každou pracovní pozici jsou stanoveny pravomoci a odpovědnosti v dokumentu „Job Description“, jehož znění je každým pracovníkem stvrzováno podpisem při podpisu pracovní smlouvy. Všichni zaměstnanci jsou povinni dodržovat legislativní požadavky, požadavky TCCC a Monster Company, mateřské společnosti, interních předpisů a norem. Seznam legislativních požadavků a monitorování jejich změn je spravováno oddělením Country QSE. V případě významných změn legislativních požadavků je oddělením kontaktována příslušná organizační složka a společně je zajištěn soulad s předpisem. Oddělení Country QSE je také zodpovědné za monitorování požadavků TCCC, Monster Company a mateřské společnosti

a za zajišťování jejich plnění. Řízení procesu stanovování odpovědností a pravomocí je popsáno v listu procesu „Řízení popisů práce“ a lze ho zařadit mezi řídicí procesy. Odpovědnosti za jednotlivé procesy, mající vliv na IMS, jsou uvedeny na listech jednotlivých procesů. Předkládání zpráv o výkonnosti IMS vrcholovému vedení a příležitostech ke zlepšení je zajišťováno oddělením Country QSE a je součástí přezkoumání IMS vrcholovým vedením.

V „Příručce kvality“ není stanoveno, jakým způsobem probíhá proces projednání s pracovníky a není stanoven závazek vrcholové vedení k zajištění efektivnosti a prevence pracovních úrazů.

4.4 Plánování (kapitola 6)

V kapitole 6 je popsána problematika identifikace, monitorování a hodnocení rizik a příležitostí, včetně stanovování nápravných opatření pro snížení nebo odstranění rizik a příležitostí. Organizace musí určit závazné povinnosti, které je nutné naplňovat a musí stanovovat cíle pro QMS, EMS a management BOZP, aby docházelo k neustálému zlepšování IMS. V případě nedosahování cílů musí společnost stanovovat nápravná opatření pro jejich dosažení. Z hlediska EMS musí společnost určit environmentální aspekty a musí být určeno, které z nich jsou významné. U významných environmentálních aspektů musí být stanoveny jejich dopady. Veškeré změny, které v CCHBC nastanou, musejí být řízeny.

Rizika a příležitosti

Analýza rizik a příležitostí pro veškeré procesy uvedené v kapitole 4.2 tohoto dokumentu, a to včetně navrhovaných opatření pro jejich řešení, je popsána v „Analýze rizik a příležitostí“. Avšak interní dokument nebere v potaz veškerá rizika a příležitosti z oblasti EMS a managementu BOZP. IMS je posilováno a je podporováno jeho zlepšování přijetím preventivních opatření. Přijímají se taková opatření, která jsou úměrná potenciálnímu dopadu rizik a příležitostí. Hodnocení efektivnosti přijatých opatření není zavedeno. Dále nejsou v „Příručce kvality“ stanoveny možné havarijní situace, které by mohly mít dopad na životní prostředí.

Environmentální aspekty

Seznam environmentálních aspektů a jejich dopadů je společností CCHBC stanoven. Seznam je dostupný v interní směrnici „Registr environmentálních aspektů“. Pomocí stanovené metodiky jsou aspekty vyhodnocovány. Dle dopadu na životní prostředí se

aspekty rozdělují na aspekty s nízkým, středním a vysokým významem. Seznam je dostupný všem zaměstnancům na intranetu společnosti.

Závazné povinnosti

Závazné povinnosti, které se vztahují k environmentálním aspektům, jsou určeny v dokumentu „Požadavky pro oblast ochrany životního prostředí“. V témže dokumentu jsou popsány i dopady závazných povinností na CCHBC. V případě zjištění nesouladu je každý zaměstnanec povinen tuto skutečnost sdělit svému přímému nadřízenému a následně je stanoveno nápravné opatření vedoucí k odstranění neshody. Dalšími závaznými povinnostmi jsou legislativní požadavky, požadavky TCCC, Monster Energy Company a mateřské společnosti, požadavky zákazníků a norem.

Cíle IMS

Cíle pro zlepšování IMS jsou rozpracovány do jednotlivých projektů a souborů úkolů s konkrétními cíli. Stanovování cílů je řízeno dokumentem „Plánování cílů QSE, přezkoumání systému managementu“. Stanovení environmentálních cílů je navíc řízeno směrnicí „Programy environmentálního managementu a environmentální cíle“. Společnost rozeznává několik druhů cílů. Na ty, které jsou zaměřeny na jednorázové zlepšení a nesledují se každoročně. Dále na cíle sledující se každoročně, včetně sledování meziročního trendu a další speciální cíle pro konkrétní běžící projekty. Veškeré stanovené cíle jsou v souladu s legislativními požadavky, požadavky TCCC a Monster Energy Company a jsou stanovovány ve spolupráci s mateřskou společností. Vrcholovým vedením jsou přiděleny veškeré potřebné zdroje k dosažení cílů. Přidělování zdrojů je blíže popsáno v kapitole 4.5 této závěrečné práce. Jednotlivá oddělení jsou zodpovědná za efektivnost plnění cílů. Tato efektivnost je pravidelně ověřována a komunikována během měsíčních porad a konečné výsledky jsou zhodnoceny během ročního přezkoumání systému vrcholovým vedením. Pokud není okolnostmi umožněno cíle naplnit, je jejich znění během roku upraveno. Dále jsou stanovovány individuální cíle pro každého zaměstnance společnosti, tzv. „Performance plan“. Tyto cíle jsou stanoveny vždy na začátku kalendářního roku a jsou v souladu s dokumentem „Řízení výkonu a dlouhodobého rozvoje zaměstnanců“.

Plánování změn

Proces plánování je jeden z řídicích procesů společnosti a je popsán na listu procesu „Plánování“. CCHBC při plánování bere v potaz veškeré interní a externí aspekty

a záležitosti a rozsah IMS. Projektové řízení je plánováno dle pokynů CCHBC nebo TCCC, kterými jsou zadány požadavky na změnu. Poskytování zdrojů dle finančního plánu je koordinováno CCHBC spolu s lokálním oddělením financí pro daný rok. Za vedení projektů jsou zodpovědná jmenovaná oddělení, kterými je vedena i příslušná dokumentace. Tato oddělení jsou také zodpovědná za kontaktování zainteresovaných oddělení, kterým jsou na zahajovacím setkání uděleny pravomoci a odpovědnosti v rámci projektu. Během iniciační schůzky je zvážen dopad na IMS. Pokud mají změny vliv na QMS, EMS nebo management BOZP, je provedena tzv. RAP analýza (Risk Assessment Proces) dle postupu popsaným v „RAP analýza“.

4.5 Podpora (kapitola 7)

Kapitola 7 je zaměřena na problematiku přidělování zdrojů pro udržení a neustálé zlepšování IMS a to včetně přidělování zdrojů na zajištění funkčnosti a efektivnosti procesu monitorování a měření. V této kapitole je stanoven rámec pro přidělování kompetencí pracovníkům. Dále je zaměřena na důležitost zvyšování povědomí pracovníků v oblastech IMS, je stanoven rámec pro interní a externí komunikaci společnosti. V neposlední řadě jsou stanovena pravidla pro systém řízení dokumentovaných informací.

Zdroje

CCHBC jsou zajišťovány veškeré potřebné zdroje k udržování a neustálému zlepšování IMS a požadavků zákazníků. Zdroje potřebné pro podpůrné, realizační a řídicí procesy jsou uvedeny na jednotlivých „Listech procesů“. Přidělování zdrojů je popsáno v řídicím procesu „Poskytování zdrojů“. Požadavky na externí poskytovatele jsou specifikovány ve smlouvách. Za uzavírání smluv je odpovědné oddělení nákupu a je řízeno interní směrnicí „Smlouvy s dodavateli“.

Výběr nových zaměstnanců je popsán ve směrnici „Vyhledávání a výběr zaměstnanců“. Výběrového řízení je zúčastněn HR specialista společně s vedoucím pracovníkem, jimiž je zajištěn výběr vhodného kandidáta pro danou pracovní pozici. Popis pracovních pozic je popsán v interním dokumentu „Řízení popisů práce“. V každém popisu práce je obsažena hlavní pracovní náplň, vedlejší pracovní náplň, požadavky na pracovní pozici a kompetence. Celý proces je popsán řídicím procesem „Řízení lidských zdrojů“.

Infrastruktura organizace je zahrnuta do příslušných zdrojů procesů. Do infrastruktury lze zařadit budovy, dílny, vozidla, parkovací plochy, podpůrná zařízení

apod. Infrastruktura je preventivně i korektivně udržována v rámci procesu „Řízení infrastruktury a pracovního prostředí“ a „Údržba infrastruktury“.

Zdroje poskytované pro určování znalostí, které jsou potřebné pro fungování procesů, nejsou určeny.

Zdroje pro monitorování a měření

Základní úlohou metrologie je zabezpečení jednotnosti a správnosti měřidel a měření, což je popsáno v interním předpisu „Metrologický řád“. Měřicí zařízení jsou řízena dle procesu „Metrologie“, kde jsou mimo jiné určeny potřebné zdroje. Měřicí přístroje, které podléhají kalibraci, ověření nebo certifikaci jsou metrologicky řízeny dle legislativních požadavků. Měřidla jsou kalibrována a ověřována v předem stanovených intervalech a za zajištění kalibrace nebo ověření je zodpovědný metrolog společnosti. Veškerá měřidla jsou označena kalibračním štítkem, který obsahuje identifikační číslo měřidla. Štítky žluté barvy jsou určeny pro měřidla kalibrována externě, štítky zelené barvy jsou určeny pro měřidla kalibrována interně, bílá barva štítků je přidělena orientačním měřidlům a červená barva štítků je určena pro neshodná měřidla. Měřidla nejsou chráněna proti změnám nastavení, poškozením nebo znehodnocením. V „Příručce kvality“ není stanoven postup, pokud nastane situace, že byla použita neshodná měřidla.

Kompetence

Požadavky na kompetence pracovníků byly stanoveny v rámci identifikace jednotlivých procesů. Kompetence pracovníků jsou uvedeny v jejich osobních kartách. Kompetenční deficity jsou sledovány managementem na příslušné úrovni a jsou podnětem k přípravě plánu výcviku. Není hodnocena efektivnost přijatých opatření. Nově příchozím pracovníkům je přidělen zácvik na pracovištích v rámci příslušného procesu. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je řízen interní směrnicí „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“. Potřeby výcviku související s environmentálními aspekty nejsou stanoveny. Požadavky na kompetence externích pracovníků nejsou v „Příručce kvality“ popsány.

Povědomí

Politiky společnosti jsou komunikovány na intranetu, jsou k dispozici na firemních webových stránkách a interní databázi Document Management, dále jsou vyvěšeny v prostoru před vchodem do výrobních prostor.

Cíle IMS jsou popsány v kapitole 4.4 této závěrečné práce, jejich změny jsou komunikovány pomocí emailu nebo v rámci porad. Každý zaměstnanec si je vědom důležitosti plnění veškerých požadavků.

Environmentální aspekty nejsou zaměstnancům sdělovány.

V aktuálním znění „Příručky kvality“ není řešeno sdělování informací o incidentech a výsledcích jejich vyšetřování, o nebezpečích a rizicích a příslušných opatřeních a o možnosti pracovníků vymanit se pracovních situacích, které považují za ohrožení jejich zdraví nebo života.

Komunikace

Frekvence užívání jednotlivých nástrojů komunikace je odlišena na základě jejich charakteru. Komunikovány jsou jak informace, jejichž zprostředkování vyžaduje legislativa, tak zprávy a výměna informací s dodavateli, které jsou společnosti nápomocny v udržitelném růstu a vytváření bezpečného pracovní prostředí pro pracovníky. Proces je popsán na listu procesu „Řízení vnějších vztahů“.

Interní komunikace probíhá skrze následující kanály - intranet, e-mail, nástěnky, TV, interní časopis, setkání se zaměstnanci. Jednotlivá oddělení spolu komunikují na poradách, pomocí sdílených dokumentů, emailů apod. V pravidelných intervalech je vrcholovým vedením organizována VOX Company nebo Townhall, kde jsou komunikovány ekonomické výsledky CCHBC, výsledky jednotlivých oddělení a v případě potřeby informace o IMS. Zaměstnanci jsou zde informováni o nových projektech, či nadcházejících akcích. VOX Company je také platforma, kde zaměstnanci mohou klást vrcholovému vedení otázky přímo, bez angažování svého nadřízeného.

Předmětem externí komunikace jsou především vydávané zprávy (účetní závěrky, Sustainability report, zpráva o socio-ekonomickém dopadu), časopis pro zákazníky, webové stránky, e-mail, dopisy, členství v svazech a osobní setkání. Odesílatelem zpráv pro externí i interní komunikaci je zpravidla oddělení vnějších vztahů. Oddělením vnějších vztahů jsou shromažďovány informace z celé společnosti a je upravena forma pro jejich efektivní komunikaci. CCHBC jsou externě sdělovány informace týkající se IMS.

Dokumentované informace

Organizací jsou zpracovány veškeré dokumenty požadované normami a veškerými dalšími požadavky (legislativními požadavky, požadavky TCCC a Monster Energy Company, požadavky mateřské společnosti). Jsou pořizovány potřebné záznamy, které

vyplývají z těchto norem a z interních potřeb. V „Listech procesů“ jsou obsaženy základní atributy procesu. Ve standardních operačních postupech (SOP) jsou detailně popsány způsoby provádění konkrétních činností a uvedeny veškeré potřebné podrobnosti.

Dokumentované informace jsou řízeny dle interního dokumentu „Pravidla tvorby a správy dokumentace“ a „Uchovávání záznamů“. Pro každé SOP je předem stanovené záhlaví a zápatí a definovaná struktura. Součástí záhlaví je název obsahující kód dokumentu, datum vydání a číslo verze. Součástí zápatí je jméno s podpisem zpracovatele a jméno a jméno s podpisem schvalovatele. Dokumentace je převážně vypracována v českém nebo slovenském jazyce. V případě potřeby je překládána i do anglického jazyka.

Veškeré SOP jsou dostupné všem zaměstnancům v systému Document Management. V případě offline populace je za šíření tištěných kopií zodpovědné oddělení Country QSE. V případě aktualizace SOP je pracovník Country QSE povinen zaměnit tištěné kopie za aktuálnější verzi a skartovat původní verzi. V Document Managementu je vždy dostupná pouze aktuální verze. Archivace dokumentů probíhá v papírové formě po dobu 5 let. Za proces „Řízení dokumentace a záznamů“ ve společnosti je odpovědné oddělení Country QSE. Externí dokumentace není společností řízena ani označována.

4.6 Provoz (kapitola 8)

Kapitola 8 příslušných norem je zaměřena na provoz společnosti. Je v ní řešena problematika stanovení, řízení a přezkoumání požadavků na produkty, na plánování a řízení provozu společnosti, nakupování a řízení externě poskytovaných služeb a řízení externích pracovníků. Dále je zaměřena na identifikaci a sledovatelnost produktů a vstupních surovin, uvolňování finálních výrobků, řízení neshodných produktů, management řízení změn, odstraňování a snižování rizik, reakce na havarijní situace a situace a ochranu produktů.

Plánování a řízení provozu

Společností jsou stanoveny procesy, které jsou potřebné pro zajištění shody s požadavky pro realizaci a poskytování produktů. Proces pro zajištění shody s požadavky není uveden v „Listech procesů“. Veškeré procesy potřebné pro realizaci produktu jsou zařazeny do realizačních procesů – marketing, plánování výroby, nakupování, výroba, logistika, prodej, cold drink (distribuce a servis nápojových automatů a lednic). Veškeré procesy jsou řízeny požadavky interní dokumentace, která byla sestavena při zavádění QMS, EMS a managementu BOZP a je upravována v rámci trvalého zlepšování IMS.

Požadavky na produkt jsou stanoveny a jsou rozpracovány v dalších odstavcích. Potřeba zdrojů a kritérií pro realizační procesy jsou určeny v jednotlivých „Listech procesů“. Při každé výrobě produktu je průběh výroby zaznamenáván do „Výrobního protokolu“ a „Laboratorního protokolu“, což slouží jako důkaz o shodě produktů se všemi požadavky.

Veškeré změny ve společnosti jsou řízeny, jak je potvrzeno v kapitole 4.4 této závěrečné práce. Přezkoumání následků všech nezamýšlených změn je součástí ročního přezkoumání IMS vrcholovým vedením.

V „Příručce kvality“ nejsou uvedeny informace pro soulad EMS ve vztahu k životnímu cyklu produktu, kdy společnost musí mimo jiné poskytovat informace o možných významných environmentálních dopadech souvisejících s přepravou, používáním produktů a likvidací produktů

V „Příručce kvality“ nejsou stanoveny informace o procesu snižování rizik v oblasti BOZP.

Požadavky na produkty a služby

Komunikace se zákazníky probíhá po celou dobu průběhu obchodního případu, včetně zjišťování jeho spokojenosti s našimi produkty. Hodnocení spokojenosti zákazníků probíhá v rámci přezkoumání IMS. Zpracování poptávek, smluv a objednávek je stanoveno v realizačním procesu „Prodej“. Získávání zpětné vazby a monitorování spokojenosti zákazníků je blíže popsáno v interní směrnici „Monitorování spokojenosti zákazníka“ a „Spokojenost zákazníků“. Proces komunikace se zákazníky je uveden v procesu „Řízení vnějších vztahů“.

Požadavky na produkty jsou stanoveny pro každý obchodní případ tak, aby byly v souladu s požadavky zákazníka a zároveň ve shodě se všemi ostatními požadavky. Požadavky zákazníků jsou definovány smluvně a jejich naplnění je kontrolováno při dodání produktu. Požadavky na produkty jsou přezkoumávány pravidelně nebo při změně produktu. Je uzavřena taková smlouva, resp. potvrzená objednávka, aby bylo splnitelné dodržení všech předem stanovených podmínek. Pokud dojde v průběhu realizace zakázky k jakékoliv změně, je o této změně zákazník informován.

V případě změny požadavků na produkty jsou změny přezkoumávány a následně dojde k úpravě interní dokumentace a optimalizace dotčených procesů a změna je komunikována napříč společností.

Návrh a vývoj produktů

Neaplikováno. CCHBC jsou vyráběny potravinářské produkty podle dokumentace sestavené k řízení příslušných procesů a instrukcí TCCC a Monster Energy Company. Žádné nové produkty nebo služby nejsou společností navrhovány.

Externě poskytované procesy a produkty, nákup

Proces nakupování je popsán v listu procesu „Nakupování“ a řídí se interním dokumentem „Nákupní politika“. Oddělením nákupu je zajišťován nákup vstupních materiálů, surovin a služeb (vč. outsourcingu) nutných k zajištění produkce.

Výběr dodavatele probíhá na základě kritérií stanovených v „Nákupní politice“. Ve smlouvách s externími poskytovateli či v objednávkách jsou obsaženy přesné informace o nákupu. Požadavky na dodavatele z hlediska IMS jsou popsány ve směrnici „Smlouvy s dodavateli“, zároveň v přílohách této směrnice jsou obsaženy konkrétní požadavky na dodavatele a jsou přikládány ke smlouvám jako přílohy a na základě podpisu jsou dodavatelem akceptovány. Další požadavky z hlediska systému řízení BOZP jsou uvedeny ve směrnici „Zajištění pravidel BOZP a PO dodavatelů“. Před vstupem externích pracovníků na pracoviště je dodavateli předložen dokument „Seznámení s riziky v areálu“ a jeho povinností je s dokumentem své zaměstnance seznámit. Tato skutečnost je stvrzena podpisem dokumentu „Závazek BOZP a PO v prostorách společnosti“. V rámci procesu je prováděno opakované hodnocení dodavatelů podle kritérií stanovených v „Hodnocení dodavatele a monitorování smlouvy“. Organizací jsou zajišťovány kontrolní operace zakoupeného zboží nebo služeb (např. vstupní kontrola materiálů). U externě poskytovaných procesů jsou periodicky prováděny interní audity, kdy je kontrolováno plnění interních pravidel. Neshody jsou s externisty komunikovány a je vyžadována jejich náprava.

Výroba

Organizací jsou vyráběny produkty v rámci řízených procesů, kterým jsou poskytovány zdroje a produkty jsou monitorovány a měřeny. Realizační procesy jsou trvale analyzovány s cílem zlepšovat jejich efektivitu. Je zajištěno, že při operacích v rámci realizačních procesů, jsou k dispozici informace popisující znaky produktu vč. přijímacích kritérií, standardních operačních postupů, přepravních prostředků, kancelářské techniky a vhodného pracovního místa, vyškolený personál, kterému byly přiděleny kompetence, ověřených a kalibrovaných měřidel pro monitorování a měření. Jsou nastaveny pravidelné validační procedury pro zajištění shodného produktu.

Sledovatelnost

Společností CCHBC jsou zavedeny nástroje pro identifikaci a sledovatelnost produktu. Jednotlivé obchodní případy jsou identifikovány jednoznačným označením, šarží, zpětně je možné podle tohoto označení vyhledat potřebné dokumenty v rámci procesu „Řízení dokumentace a záznamů“.

Proces sledovatelnosti je řízen interní směrnicí „Sledovatelnost finálního produktu“ a je popsán v listu procesů „Identifikace a zpětná sledovatelnost produktu“. Proces je nastaven tak, aby organizace CCHBC odpovídajícím způsobem byla schopna identifikovat každého svého dodavatele (surovin a materiálů, které mají být ve finálním výrobku obsaženy) a rovněž tak i všechny své odběratele, a to prostřednictvím systému SAP, kdy je schopna poskytnout relevantní informace příslušným kontrolním orgánům (státní instituce, externí auditoři). Sledovatelnost je možné provádět v obou směrech: produkt -> surovina i produkt -> zákazník.

Majetek zákazníků a externích poskytovatelů

Neaplikováno. CCHBC nejsou řízeny ani není nakládáno s majetkem externích poskytovatelů. Externí poskytovatelé, kteří ve firmě působí, si buď potřebné náčiní a materiály vozí s sebou nebo jsou uskladněny na vyhrazených místech.

Ochrana

Shoda produktu v průběhu interního zpracování a dodání do zamýšleného místa určení je dodržena, a to včetně identifikace, manipulace, balení, skladování a ochrany. CCHBC je stanoven proces „Bezpečnost organizace“. Bezpečnost dat je řešena v rámci procesu „Informační systémy“.

Činnost po dodání

Neaplikováno. Společností není žádná služba ani servis po dodání poskytována.

Řízení změn

Organizací jsou řízeny a sledovány veškeré změny, které by mohly ovlivnit shodu produktů s požadavky. Za sledování změn požadavků zákazníků, legislativy, norem, požadavků od TCCC, Monster Energy Company a mateřské společnosti je zodpovědné oddělení Country QSE. V případě změny požadavků jsou informována příslušná oddělení

a je sjednána náprava. Změny jsou sdělovány prostřednictvím emailu. V případě zásadních změn je tato skutečnost vyvěšena na intranetu společnosti.

Dopad zavádění nového produktu nebo změny existujících produktů na management BOZP nejsou v rámci „Příručky kvality“ stanoveny.

Uvolňování produktů

Produkty jsou průběžně podrobeny pravidelným kontrolám v rámci procesu výroby i výstupní kontroly. Proces je hodnocen manažery výrobního závodu a oddělením Plant QSE, kdy je pracovníky zjišťováno, jsou-li měřené procesy výkonné, tak jak bylo naplánováno. Při měření a monitorování produktu je stanoveno, zda finální produkt odpovídá nebo neodpovídá specifikaci, tedy zda se jedná o shodný nebo neshodný produkt. Zjištěné hodnoty o neshodných produktech jsou zaznamenávány do dokumentu „Blokační tabulka“. V případě, že produkt vyhovuje stanoveným specifikacím, je uvolněn pro prodej. Uvolňování produktů do prodeje je řízeno interním předpisem „Uvolňování finálních výrobků do prodeje“. Z „Příručky kvality“ není zřejmé, zda je možná identifikace osoby, kterou byl finální produkt uvolněn.

Při měření a monitorování procesů je zjišťováno, zda charakteristické parametry procesů dosahují nastavených cílových hodnot. Pomocí měření se dojde k závěru, zda je dosaženo stanovených cílů procesů a tím plnění smluvních a jiných požadavků. Zjištěné parametry procesů jsou zaznamenávány do příslušných databází, které jsou systematicky analyzovány. Zda proces měřen nebo monitorován je stanoveno v „Listech procesů“. V případě měření je v „Listech procesů“ uvedena cílová hodnota, resp. odkaz na dokument, kde je uvedena. Pokud není dosaženo cílových hodnot, proces není dostatečně výkonný (efektivní) a je stanoveno nápravné opatření a v případě závažnějších neshod je stanoven cíl na zlepšení procesu, který se uskuteční strukturovaným projektem. Na základě analýz rizik a příležitostí se preventivně předchází vzniku neshod.

Řízení neshodných produktů

Neshody mohou vznikat v průběhu realizace produktu, mohou být podnětem z reklamací zákazníků, zjištěny při interních a externích auditech, použitím neshodného vstupního materiálu, použitím neshodného měřidla nebo analýzou dat o výkonnosti realizačních procesů. Řízení neshod je popsáno v procesu „Řízení neshodného produktu“ a v procesu „Reklamacie“. Nalezené neshody jsou dokumentovány. Pokud společnost dojde k rozhodnutí, že je třeba uskutečnit nápravné opatření, údaje o neshodě jsou vstupem

pro proces „Nápravná a zlepšovací opatření“. Nakládání s neshodnými výrobky a materiály je stanoveno v interním předpisu „Manipulace s neshodnými výrobky ve skladu“ a „Nakládání s neshodnými materiály a výrobky“. V případě zjištění, že finální produkt nevyhovuje specifikaci, je systémově blokován osobou, která má v systému přidělenou pravomoc k blokaci a označen červenou kartou s nápisem „neshodný produkt“. Jelikož není společností prováděno přepracování produktů, neshodný produkt je zaslán na likvidaci. V případě, že je neshodný produkt již dostupný na trhu, dotčení zákazníci jsou informováni a proběhne stahování produktu z trhu.

Havarijní připravenost a reakce

Není v „Příručce kvality“ uvedeno.

4.7 Hodnocení výkonnosti (kapitola 9)

Kapitola 9 je zaměřena na problematiku procesu monitorování a měření, hodnocení a analýzu výsledků z monitorování a měření, hodnocení spokojenosti zákazníků a hodnocení souladu společnosti se všemi požadavky. Dále je stanoven rámec pro provádění interních auditů a určeny požadavky pro přezkoumání IMS vrcholovým vedením.

Monitorování a měření

Ve standardních operačních postupech „Program kontroly finálních výrobků“ a „Program kontroly finálních výrobků – preforem a lahví PET“ jsou popsány potřeby, co je nutné monitorovat a měřit, jaké metody mají být použity, jsou stanoveny minimální četnosti a rozsah základních kvalitativních parametrů finálních výrobků. Jednotlivými odděleními jsou sledovány klíčové ukazatele výkonnosti IMS, které jsou stanoveny mateřskou společností a jsou uvedeny na „Listech procesů“. Mateřskou společností jsou také každoročně stanovány cílové hodnoty ukazatelů, které jsou pro CCHBC závazné. Odpovědnými odděleními jsou výsledky pravidelně reportovány do systému. Proces je popsán v podpůrném procesu „Monitorování, měření a analýza procesů a produktů“. V „Příručce kvality“ nejsou stanoveny procesy pro monitorování a měření z hlediska EMS a managementu BOZP a kritéria a indikátory pro měření environmentální výkonnosti. Také není stanovena potřeba interní a externí komunikace environmentální výkonnosti.

Spokojenost zákazníků

Důležitým ukazatelem správného fungování IMS organizace je spokojenost zákazníků, která je systematicky a průběžně zjišťována. Výsledky zjištění jsou zaznamenávány formou reportů. Organizací jsou využívány aktivní i pasivní metody pro zjišťování spokojenosti zákazníků, výstupy jsou ukládány do databáze o spokojenosti zákazníků a jsou pravidelně analyzovány. Zjišťování spokojenosti zákazníků je uvedeno v procesu „Monitorování spokojenosti zákazníka“. Vyhodnocování spokojenosti zákazníka je popsáno v interní směrnici „Spokojenost zákazníků“. Roční zhodnocení spokojenosti zákazníků je součástí přezkoumání IMS vrcholovým vedením. Způsob přezkoumání potřeb a očekávání zákazníků není v příručce uveden.

Analýza a hodnocení

Analýza údajů je prováděna při přípravě podkladů pro přezkoumání IMS vedením společnosti a je odpovědností oddělení Country QSE. Přezkoumání IMS je blíže popsáno ve směrnici „Plánování kvality, přezkoumání systému managementu“.

Hodnocení souladu

V „Příručce kvality“ není stanoveno.

Interní audity

Interní audity jsou prováděny v pravidelných intervalech nebo na základě stanovených nápravných či zlepšovacích opatření a jsou řízeny interním dokumentem „Audity“. Je sestaven plán interních auditů na každý kalendářní rok a je dostupný všem zaměstnancům na intranetu společnosti. Při tvorbě plánu interních auditů je brána v potaz důležitost procesů, které podléhají auditu, změny, které v uplynulém roce ve společnosti nastaly a měly vliv na IMS a také výsledky z předchozích auditů. Každý interní audit je proveden minimálně 1x ročně a za jeho provedení je odpovědný vedoucí auditor spolu s doprovodným auditorem. Každý z interních auditorů má příslušné kompetence k provádění auditů na základě externího školení. Auditorský tým je složen ze zaměstnanců oddělení Country QSE, jejichž auditům podléhají oblasti jako jsou výrobní proces, laboratorní kontroly, či skladování. Díky tomu nedochází ke střetu zájmů a je zajištěna nestrannost auditora. Výsledky z interních auditů jsou zaznamenávány do databáze, do které mají přístup manažeři a další zaměstnanci auditovaných oblastí. V případě nalezení neshody je stanoven akční plán, který musí být dodržován pro odstranění neshody. Společností nejsou

informování pracovníci a relevantní zainteresované strany o výsledcích auditů managementu BOZP.

Přezkoumání IMS vedením

Vrcholovým vedením je v ročních intervalech přezkoumáván IMS. Toto přezkoumání je popsáno v procesu „Přezkoumání IMS vedením“, ve kterém je zahrnuto posouzení příležitostí pro zlepšování a potřeby změn v IMS. Vedle těchto plánovaných porad jsou vrcholovým vedením prováděna mimořádná přezkoumání, často zaměřená na dílčí problematiku tak, jak je vyžadováno členy vrcholového vedení. Podklady pro přezkoumání jsou připravovány oddělením Country QSE. Výstup z přezkoumání IMS je dokumentován a postup je detailně popsán v dokumentu „Plánování kvality, přezkoumání systému managementu“. V této směrnici je uveden konkrétní seznam vstupů, které musí být obsaženy v samotném přezkoumání. Finální verze přezkoumání je nahrávána do systému spravující interní dokumentaci, kde je podrobena schválení každého člena vrcholového vedení. Na základě rozhodnutí vrcholového vedení po přezkoumání IMS jsou stanoveny příležitosti ke zlepšení, opatření v případě nedosažení cílů, potřeba přerozdělení zdrojů a jakákoli potřeba změny IMS, včetně příležitostí pro zvýšení integrace jednotlivých systémů. Pracovníci a relevantní zainteresované strany nejsou společností informováni o výsledcích auditů systému BOZP.

4.8 Zlepšování (kapitola 10)

Poslední kapitola norem, kapitola 10, se zaměřuje na neustálé zlepšování systému kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci prostřednictvím příležitostí ke zlepšení. Dále definuje rámec pro řešení neshod a následných nápravných opatření.

Příležitosti ke zlepšení

Zabezpečování kvality produktů je zařazeno mezi základní povinnosti každého zaměstnance společnosti. Myšlenky a podněty každého zaměstnance společnosti jsou předpokladem pro zvyšování spokojenosti zákazníků. Zaměstnanci mají možnost informovat o podnětech ke zlepšení, nápravě nebo možnosti zefektivnění procesů pomocí „Improvement Memo“, které je zadáváno do systému SAP. Prostřednictvím „Improvement Mema“ je možné hlásit příležitosti ke zlepšení týkající se i systému ochrany životního prostředí a systému řízení BOZP.

Neshody a nápravná opatření

Proces neshod a nápravných opatření je řízen procesem „Nápravná opatření“. Neshody z interních a externích auditů jsou blíže popsány v interní směrnici „Audity“. Nálezy z auditů jsou rozděleny do 3 kategorií dle závažnosti. „Major finding“, neboli závažná neshoda, je nejvyšším stupněm neshody. Na její odstranění má společnost 30 dní. Prostá neshoda, „Minor finding“, je středně závažná neshoda a na odstranění má společnost 120 dní. „Improvement opportunity“, jinak řečeno příležitost ke zlepšení, je neshoda s nejmenší závažností, kdy musí být tento nálezn společnosti napraven do 180 dní. Smyslem nápravného opatření je zamezení nebo snížení četnosti opakování daného typu neshody a správná identifikace kořenových příčin neshod. Organizací je určeno, zda k podobné neshodě již v minulosti došlo. Tato skutečnost je brána v úvahu při určování nápravného opatření. Nápravná opatření jsou formulována zaměstnanci pracoviště, kde byla neshoda zjištěna, resp. jejich nadřízeným. Řízení neshod, jejich evidence a následné řízení nápravných opatření je stanoveno v interní databázi. Neshody mohou vznikat nejen během auditů, ale také jako podnět ze stížností zákazníků, při kontrole vstupních surovin a finálních výrobků anebo při analýze výsledků cílů. V případě opakujících se neshod v některém z procesů jsou přehodnocena rizika a příležitosti pro daný proces. Efektivnost přijatých nápravných opatření není v „Příručce kvality“ stanovena. Společností nejsou v „Příručce kvality“ uvedeny veškeré programy, které jsou využívány k vyhledávání neshod z oblasti EMS a managementu BOZP.

Neustálé zlepšování

Proces zlepšování je popsán v listu procesu „Nápravná a zlepšovací opatření“. Účelem zlepšovacích opatření je zvýšení efektivnosti IMS. Vstupními daty pro neustálé zlepšování jsou „Politika kvality“, „Environmentální politika“, „Politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci“, cíle IMS, výsledky interních a externích auditů, výsledky analýz jednotlivých indikátorů, přijatá nápravná opatření, navrhovaná zlepšovací opatření, preventivní činnosti a přezkoumání IMS vrcholovým vedením. Propagace a sdělování výsledků neustálého zlepšování z hlediska managementu BOZP není v „Příručce kvality“ stanovena.

5 Zhodnocení a doporučení

Během analýzy „Příručky kvality“ bylo nalezeno 36 neshod a drobných nesrovnalostí, které byly zábranou pro využívání „Příručky kvality“ jako „Příručky IMS“. Ke každé neshodě byly vypracovány návrhy nápravných opatření, které jsou uvedeny v této kapitole závěrečné práce.

Neshody byly často způsobeny nepopsáním již zavedeného procesu nebo nekompletním zpracováním požadavků jednotlivých standardů. Na základě analýzy příčin nalezených neshod má společnost největší nedostatky v hodnocení efektivity zaváděných opatření, nízkou spoluúčast pracovníků na zlepšování systému BOZP a následnou komunikaci o výsledcích směrem k pracovníkům nebo dalším zainteresovaným stranám. „Listy procesů“ pro fungování systémů řízení BOZP taktéž nejsou zpracovány, což má za následek neurčení vlastníka procesů, přidělení odpovědností a nejsou stanoveny metody pro hodnocení. Jelikož je norma ČSN EN ISO 45001:2018 postavena na principu, kdy ke zlepšování systému dochází především díky zapojení zaměstnanců, je nutné zajistit včasné a vhodné informování pracovníků a v této problematice je kontinuálně vzdělávat. Významným nedostatkem je také neúplné zpracování havarijních situací z hlediska dopadu na životní prostředí. Společností nejsou určeny veškeré možné havarijní situace, které mohou nastat, což může vést k nepřipravenosti CCHBC na havarijní situaci. Zaměstnanci nemají potřebné informace a znalosti k tomu, aby se v takovéto situaci zachovali dle stanovených postupů, což v nejhorším případě může vést k poškození životního prostředí. Výčet nalezených neshod lze vidět v tabulce 4.

Tabulka 4 Nalezené neshody

Kapitola	Zjištěné nálezy
4 Kontext organizace	Interní a externí aspekty / záležitosti nejsou v pravidelných intervalech monitorovány a přezkoumávány.
	Není zahrnuta Monster Energy Company mezi zainteresovanými stranami.
	Není stanoveno, které požadavky jsou požadavky právních předpisů.
	Rozsah systémů není sjednocen.
	Chybějící „List procesů“ pro proces pro zajištění shody s požadavky, projednání s pracovníky, proces analýza rizik a snižování rizik a odstraňování nebezpečí.

5 Vedení a spoluúčast pracovníků	Offline populace nepracující ve výrobě nemá snadný přístup k politikám společnosti.
	Není stanoven proces pro projednání s pracovníky.
	Není uveden závazek vrcholového vedení k zajištění efektivnosti a prevence pracovních úrazů.
6 Plánování	Není uvedena dokumentace řešící rizika a příležitosti v oblasti EMS a BOZP.
	Není zavedeno hodnocení efektivnosti přijatých opatření.
	Interní směrnice „Programy environmentálního managementu a environmentální cíle“ je zbytečnou administrativní zátěží a nepřináší žádný efekt.
	Nejsou uvedeny možné havarijní situace, které by mohly mít dopad na životní prostředí.
7 Podpora	Nejsou určeny a poskytovány zdroje pro určení znalostí.
	Měřidla nejsou chráněna před změnám nastavení.
	Není stanoven postup po použití neshodného měřidla.
	Není hodnocena efektivnost přijatých opatření týkajících se kompetencí pracovníků.
	Není stanoven výcvik týkající se environmentálních aspektů.
	Nejsou stanoveny požadavky na kompetence externích pracovníků.
	Zaměstnancům nejsou sdělovány environmentální aspekty.
	Není zaveden proces pro sdělování informací o incidentech a výsledcích vyšetřování pracovníkům.
	Externí dokumentace není řízena.
8 Provoz	Není řešen soulad EMS ve vztahu k životnímu cyklu produktu.
	Není stanoven proces snižování rizik v oblasti BOZP.
	Nebere se v potaz dopad změny produktů nebo zavádění nových produktů na BOZP.
	Není definována identifikace osoby, která umožní uvolnění produktů do prodeje.
	Není uveden proces havarijní připravenosti a reakce.
9 Hodnocení výkonnosti	Nejsou stanoveny procesy pro monitorování a měření z hlediska EMS a managementu BOZP.
	Nejsou stanoveny kritéria a indikátory pro měření environmentální výkonnosti.

	Není stanovena potřeba interní a externí komunikace environmentální výkonnosti.
	Není uveden způsob přezkoumání potřeb a očekávání zákazníků.
	Není stanoveno hodnocení souladu.
	Společnost neinformuje pracovníky a relevantní zainteresované strany o výsledcích auditů systému BOZP.
	Výstupy z přezkoumání IMS vrcholovým vedením nejsou komunikovány s pracovníky.
10 Neustálé zlepšování	Hodnocení efektivnosti přijatých nápravných opatření není stanoveno.
	Nejsou uvedeny veškeré programy zajišťující vyhledávání neshod.
	Není stanovena propagace a sdělování výsledků neustálého zlepšování managementu BOZP.

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

5.1 Navrhovaná opatření vztahující se ke kontextu organizace

Je nutné rozšířit interní aspekty a záležitosti o záležitosti relevantní pro systém BOZP, jako příklad lze uvést aktivitu zaměstnanců, pracovní prostředí, srozumitelnost a stav zpracování interní dokumentace nebo systém řízení rizik. Externí aspekty / záležitosti je nutné rozšířit o záležitosti ovlivňující výkonnost systému BOZP, jako jsou kontroly státních orgánů, místní samospráva, vědecko-technický pokrok a pracovní-lekářské služby. Monitorování a přezkoumávání aspektů / záležitostí je vhodné provádět jednou ročně během přezkoumání IMS vedením.

Společností byl mezi zainteresované strany zařazen její největší zákazník, kterým je The Coca-Cola Company. Produkty značky Monster Energy jsou také vyráběny ve výrobním závodě, tudíž by se mezi zainteresované strany měla zařadit také společnost Monster Energy Company s jejími požadavky. Dále je vhodné uvést mezi zainteresované strany státní orgány a státní správu, včetně jejich požadavků. Z hlediska EMS nejsou zahrnuty požadavky blízkého okolí a sousedících subjektů. V „Příručce kvality“ je nutné rozdělit požadavky jednotlivých zainteresovaných stran na ty, které jsou požadavky právních předpisů a které nikoli, například barevným rozlišením.

Pro jednodušší a optimálnější řízení IMS je vhodné sjednotit rozsahy aplikovatelnosti systémů. Rozsah by měl zahrnovat veškeré procesy, které budou podléhat certifikaci a jsou přímo spjaté s výrobou či skladováním finálních výrobků. Navrhované znění rozsahu je následující: „Výroba nápojů TCCC a Monster podle receptur od obdržení surovin

až po skladování a expedici hotových výrobků v rámci vnitřního skladu.“. Tento rozsah zahrnuje procesy skladování vstupních materiálů a koncentrátů, výrobu a balení nealkoholických nápojů, přípravu sirupů a úpravu vody, kontrolu kvality vstupních materiálů, koncentrátů a finálních výrobků, vyfukování lahví, údržbu zařízení, výrobu preforem a skladování finálních produktů.

Mezi procesy, které společností CCHBC byly určeny, není zařazen proces „Zajištění shody s požadavky“, „Projednání s pracovníky“, „Analýza rizik“ a „Snižování rizik a odstraňování nebezpečí“. I když procesy fungují a jsou jim přidělovány zdroje a odpovědné osoby, je nutné pro ně vytvořit „List procesu“ a zahrnout je do hodnocení rizik a příležitostí procesů IMS.

5.2 Navrhovaná opatření vztahující se k vedení a spoluúčasti pracovníků

Z důvodu, že politiky společnosti jsou pro offline populaci dostupné pouze v prostorách před výrobou, bylo by vhodné politiky vyvěsit i v jiných prostorách, jako je recepce a ostatní pobočky skladů v České a Slovenské republice.

V „Příručce kvality“ není uvedena skutečnost, že vrcholové vedení přijímá odpovědnost za efektivnost a prevenci pracovních úrazů a je zajištěno bezpečné a zdravotně nezávadné pracovní prostředí. Vhodným řešením je přidat závazek do „Politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci“.

V „Příručce kvality“ není uvedeno, zda existuje funkční proces pro projednání s pracovníky. Projednání se zaměstnanci na nemanagerských pozicích je zajištěno pomocí několika programů – BBS pozorování, Behavior Based Safety (anonymní) – evidence incidentů, nehod a nebezpečného chování, Rada zaměstnanců (volení zástupci) – projednávání aktuálních témat, Nearmiss hlášení – evidence skoronehod. Díky tomu, že program BBS je anonymní, pracovníci jsou chráněni před postihy při podávání zpráv o incidentech. Každému pracovníkovi je při nástupu poskytnuto školení, jak Nearmiss rozpoznat a následně hlásit. Taktéž je při nástupu školen i program BBS. Rada zaměstnanců zároveň funguje jako komise pro BOZP. V „Příručce kvality“ je vhodné popsat proces projednání s pracovníky, který probíhá mimo jiné i během schůzek s Radou zaměstnanců. Každý pracovník má přiděleného svého zástupce, skrz kterého může vznášet připomínky a dotazy týkající se managementu BOZP a aktivně se podílet na vývoji a zlepšování systému. Součástí agendy schůzek není podílení se na vytváření „Politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci“ a určování požadavků zainteresovaných stran, jak norma požaduje.

Tyto agendy je nutné do schůzek zařadit. Mimo jiné probíhají měsíční schůzky vedení závodu, kde je věnována pozornost návrhům na zlepšení systému.

5.3 Navrhovaná opatření vztahující se k plánování

Hodnocení rizik a příležitostí pro oblast EMS a management BOZP je v dokumentu „Analýza rizik a příležitostí“ nedostatečné. Je vhodné do příručky doplnit dokumentaci, ve které jsou řešena rizika a příležitosti vztahující se k EMS a managementu BOZP. Metodika hodnocení rizik a příležitostí vztahujících se k environmentálním aspektům je popsána v interní směrnici „Registr environmentálních aspektů“. Jejich konkrétní seznam, hodnocení a návrh opatření je uveden v příloze této směrnice. Každé riziko a příležitost je hodnoceno z pohledu plnění či neplnění legislativních požadavků, pravděpodobnosti výskytu vad, dopadu na zdraví člověka, cenu za likvidaci, druhu spotřebovávaných zdrojů, tvorby odpadů a vzniku emisí, toxicity a karcinogenity. Do příručky je také vhodné doplnit řešení rizik a příležitostí v systému řízení BOZP. Rizika v oblasti BOZP, metodika jejich hodnocení, kritéria a nápravná opatření jsou řízena dle směrnice „Identifikace a hodnocení rizik“ a jejich seznam je stanoven v přílohách této směrnice. Interní směrnice nepožaduje, aby byly při identifikaci rizik vzaty v potaz rutinní a nerutinní činnosti a situace a potenciální havarijní situace. Tyto skutečnosti je nutné brát v potaz při stanovování rizik a je vhodné je do směrnice doplnit a seznam rizik rozšířit. Kritérii pro hodnocení rizik jsou četnost a závažnost nebezpečí. Rizika jsou hodnocena odděleně pro výrobní závod, distribuci a skladování a obchodní oddělení. Při stanovení nebezpečí a identifikace rizik je brán v potaz pohyb externích zaměstnanců a vykonávání jejich činností. Pro každé riziko je stanoveno nápravné opatření pro snížení rizika a vytvořen bezpečnostní pracovní postup. Příležitosti jsou výsledkem pozorování BBS a výsledkem pozorování v rámci programu NearMiss. Organizací je projevováno proaktivní chování sdílením informací v rámci korporátu – „Call to Action“ (program TCCC) a „Successful Practices“ (program CCHBC). Díky tomu je možné předcházet nehodám a přebírat „Best Practices“ z jiných výrobních závodů.

Proces hodnocení efektivnosti přijatých opatření v rámci řešení rizik a příležitostí není stanoven. Po zavedení opatření je nutné sledovat, zda se incident neopakoval. Sledování opakovaných incidentů je vhodné zařadit do měsíčních porad vedení. Pokud incident nastane znovu, nápravné opatření nebylo dostačující a je nutné ho přehodnotit.

Interní směrnice „Programy environmentálního managementu a environmentální cíle“ je zbytečnou administrativní zátěží pro společnost. Obsah této směrnice nepřináší žádný užitek a vše potřebné je popsáno ve směrnici „Plánování cílů QSE, přezkoumání

systemu managementu“. Pro snížení počtu dokumentace a pro vyšší přehlednost je vhodné směrnici odstranit.

Společností jsou určeny havarijní situace pouze týkající se přerušení dodávky elektrické energie a havarijní situace související se zhoršenou kvalitou dodávané pitné vody. Toto nejsou jediné možné havarijní situace, které by mohly mít vliv na životní prostředí. Je vhodné zpracovat jednotný dokument, ve kterém budou uvedeny veškeré možné havarijní situace a bude stanoven postup, jak se v případě nastání situace chovat. Do příručky je vhodné doplnit odkaz na „Havarijní plán“, který je společností vypracován.

5.4 Navrhovaná opatření vztahující se k podpoře

Společností jsou přidělovány zdroje pro určování znalostí potřebných pro fungování procesů, avšak v příručce není tento proces popsán. Určení potřebných znalostí a jejich získávání je stanoveno na základě interních směrnic spadajících do kompetence oddělení HR. Po nástupu je zaměstnanec povinen dodržovat „Onboarding plan“, který je sestaven jeho přímým nadřízeným. Zaměstnanci jsou vzdělávání i během působení ve firmě, jak formou prezenčních školení, samostudia, e-learningu nebo kurzů, tak na základě zkušeností a poučení se z chyb.

Měřidla nejsou chráněna před změnami v nastavení, poškozením nebo znehodnocením. Je vhodné na měřidla umístit plomby nebo jiné mechanické zábrany, kterými se zabrání neoprávněnému člověku měnit nastavení měřidel.

Není určen a popsán přesný postup, jak postupovat, když je použito neshodné měřidlo. Tento postup je vhodné popsat do dokumentu „Metrologický řád“. Postup by se měl odvíjet od toho, zda je neshoda zjištěna na kritickém měřidlu či nikoli. Pokud se nejedná o kritické měřidlo, uživatelem je měřidlo vyřazeno z provozu, dle možností nahrazeno jiným vhodným měřidlem a uživatel je povinen informovat metrologa společnosti. V případě, že byla neshoda zjištěna u kritického měřidla, mohla být touto neshodou ovlivněna kvalita finálního produktu. Měřidlo musí být ihned vyřazeno z používání a nahrazeno shodným měřidlem. Následně je nutné zjištění odchylky neshodného měřidla pomocí etalonu. V případě, že je odchylka vyšší, než povolená, jsou přehodnoceny naměřené výsledky a je brána v potaz výše odchylky. Jestliže tyto hodnoty s odchylkou jsou vyšší než je povolená tolerance pro měřenou veličinu finálního produktu, je tato skutečnost oznámena vedoucímu směny. V opačném případě je neshodné měřidlo pouze předáno metrologovi společnosti. Vedoucím úseku, kde se neshodné měřidlo vyskytovalo, jsou ihned informována příslušná oddělení a veškeré produkty, u kterých se předpokládá, že byla ovlivněna kvalita, jsou

zablokovány. Tyto zablokované výrobky jsou přeměřeny shodným měřidlem a následně je oddělením Country QSE rozhodnuto, zda budou produkty zaslány na likvidaci nebo jestli je možné je prodat zákazníkům.

Postup pro sledování efektivnosti přijatých opatření vedoucích k odstranění neshod přidělování kompetencí není v „Příručce kvality“ stanoven. Proces je popsán v interní směrnici „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“. V případě zjištění, že zaměstnanec má nedostatečné kompetence pro vykonávání práce, je zaslán na interní či externí školení. Tato skutečnost je evidována v „Tréninkovém plánu“. Po absolvování školení je platnost školení zaznamenávána a v případě potřeby periodického opakování školení je periodicita hlídána. Každý měsíc je zasílán „Report proškolenosti“ oddělením HR vedoucím pracovníkům. Na základě reportu lze hodnotit efektivnost proškolenosti na základě procentuálního poměru proškolených a neproškolených zaměstnanců.

Společností nebyly určeny potřeby výcviku souvisejících s environmentálními aspekty. V případě, že během identifikace a hodnocení environmentálních aspektů dojde společnost k závěru, že je potřeba proškolit personál z různých odvětvích spadající pod EMS, musí tak učinit. Oddělení Country QSE, které je odpovědné za evidenci environmentálních aspektů, musí v případě takového zjištění informovat oddělení HR a ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci upravit „Tréninkový plán“.

Požadavky na kompetence externích poskytovatelů nejsou v příručce popsány. Je vhodné do příručky doplnit fakt, že CCHBC jsou kompetence zajišťovány prostřednictvím smluv mezi dodavatelem a CCHBC a konkrétní požadavky jsou uvedeny v přílohách jednotlivých smluv. Každý dodavatel je zavázán k dodržování dokumentu „QSE dodatek pro dodavatele“, kde jsou mimo jiné uvedeny i požadavky na kompetence.

Politiky společnosti by bylo vhodné vyvěsit v prostorách recepce centrální budovy v Praze v Kyjích a všech ostatních pobočkách skladů, jelikož určitá část zaměstnanců skladů nemá přístup k uloženým politikám na intranetu společnosti.

Zaměstnanci mají mít povědomí o environmentálních aspektech a jejich dopadech souvisejících s jejich pracovním zařazením. Vhodnou cestou, jak informace o aspektech sdělovat, je jejich zveřejnění na intranetu společnosti a popřípadě využití platformy VOX Company.

Do „Příručky kvality“ je vhodné uvést, jak je společností zvyšováno povědomí pracovníků o incidentech, které nastaly. Incidenty a výsledky vyšetřování jsou komunikovány pomocí „Toolbox talks“ a na poradách. Program „Toolbox talks“ je nástrojem pro rychlé a účelné seznámení zaměstnanců s problematikou, nejčastěji je

vytvořeno na základě neshody nebo incidentu. Každá aktualizace dokumentu „Identifikace a hodnocení rizik“ je komunikována prostřednictvím emailu. Vzniklé incidenty mohou vést ke změně školících materiálů a interních předpisů. Rizika a příležitosti jsou zaměstnancům dostupná pomocí intranetu, pro offline populaci je vhodné zřídit řízené kopie, které budou umístěny do prostorů výroby a skladů. Rizika pro konkrétní pracoviště jsou sdělována během zácvičku na pracovišti. Rizika jsou sdílána i s kontraktory, kteří se na vytyčeném pracovišti pohybují na základě interního dokumentu „Seznámení s riziky areálu“ a „Zajištění BOZP a PO dodavatelů“. Každý pracovník, který během vykonávání své práce dojde k názoru, že je jeho zdraví nebo život bezprostředně ohroženo nastanou situací, má právo pracoviště opustit a povinnost skutečnost nahlásit svému přímému nadřízenému.

Dokumentace externího původu není společností řízena, i když je to normami požadováno. Jelikož správa interní dokumentace je odpovědností oddělení Country QSE, mělo by tímto oddělením být převzata i agenda správy externí dokumentace. Je nutné vytvořit seznam externích dokumentů. Tyto dokumenty musejí být následně označeny číselným kódem a spravovány stejným způsobem, jako dokumentace interní.

5.5 Navrhovaná opatření vztahující se k provozu

Společnost musí vytvořit „List procesu“ pro proces zajištění shody s požadavky. Mezi požadavky jsou zařazeny legislativní požadavky, požadavky TCCC a Monster Energy Company, požadavky mateřské společnosti, zákazníků a norem.

Životní cyklus produktu není společností CCHBC zpracován. Je vhodné, aby byl společností životní cyklus zpracován a zařazen mezi řízenou dokumentaci. Žádné z významných environmentálních dopadů nejsou sdělovány externě. Dle „Registru environmentálních aspektů“ nemá žádný z environmentálních aspektů významný dopad na přepravu finálního produktu, jeho používání nebo odstranění. Externí komunikace tedy není nutná.

Společností je zaveden proces pro odstraňování nebezpečí a snižování rizik, avšak nemá zpracován „List procesu“. List procesu je nutné pro tuto problematiku zpracovat. Rizika, která byla identifikována dle „Hodnocení rizik“, mají přidělena nápravná opatření, aby se riziko snížilo nebo nebezpečí úplně odstranilo. Při stanovování nápravných opatření je společností brána v potaz hierarchie způsobu řízení, která je uvedena na obrázku 18.

Obrázek 18 Hierarchie snižování rizik



Zdroj: Vlastní zpracování

V případě zavádění nového druhu produktu je nutné zvážit dopad na management BOZP. V takovém případě je zpracována „RAP analýza“, kde dochází k zhodnocení rizik, které změna přinese. Změna stávajících produktů nemá vliv na BOZP, jelikož dochází pouze ke změnám receptury, ale výrobní postupy zůstávají beze změn.

V příručce není popsána identifikace osoby uvolňující finální produkt do prodeje. Uvolňování zboží se provádí v systému SAP. Každý pracovník má přidělené unikátní přihlašovací údaje a různorodé přístupy a oprávnění. Díky tomu je možné zpětně identifikovat osobu, která produkt uvolnila k prodeji.

V „Příručce kvality“ není stanovena havarijní připravenost a reakce. Organizací byl implementován a je udržován postup k identifikaci možnosti vzniku situací havarijního ohrožení a havarijních situací, které mohou mít dopad na životní prostředí a bezpečnost práce. Řízení havarijních situací je popsáno v procesu „Řízení havarijních situací“. Krizové situace jsou řízeny dle interního předpisu „Incident Management Crisis Resolution Manual“ a je v něm uveden kontakt na všechny řídicí pracovníky provozu výrobního závodu CCHBC. V případě výpadku nebo havárie dodávané energie, pitné vody a kanalizace je proces řízen dle dokumentu „Hlášení o přerušení dodávky nebo havárií rozvodů elektrické energie, plynu, páry, pitné vody nebo kanalizace“ a „Havarijní plán pro případ přerušení dodávky elektrické energie“. Jsou definovány a udržovány postupy řešení včetně organizování práce a rozdělení

odpovědností a pravomocí při haváriích, seznamu důležitých osob, podrobností o náhradních službách v případě havárií, plánů vnitřní a vnější komunikace, činností vykonávaných v případě různých druhů havárií, informace o nebezpečných látkách, včetně dopadu každé látky na zdraví spotřebitelů a opatření, jež se mají učinit a plány výcviku připravenosti a testování účinnosti. Dále je z hlediska EMS zpracován „Havarijní plán“ pro případ zhoršení jakosti vod, který je schválen Magistrátem hlavního města Prahy. Havarijní a krizový plán z hlediska BOZP je popsán směrnicí „Havarijní a krizový plán“, proces ohlašování mimořádných situací je popsán v „Pracovní úrazy a mimořádné události“ a povinnosti osob v případě požáru jsou popsány v interním dokumentu „Požární poplachová směrnice“. Školení zaměstnanců pro případ nastání havarijní situace je součástí vstupního školení nebo vstupní instruktáže pro externí pracovníky. Smluvní partneři, dodavatelé a návštěvníci jsou při vstupu do areálu seznámeni s pravidly BOZP a PO, vč. informací o chování při havarijních situacích, dle dokumentu „Vstupní instruktáž pro dodavatele a návštěvníky“. Poskytování první pomoci je řízeno směrnicí „První pomoc“. Organizací jsou pravidelně přezkoumávány a revidovány havarijní plány a postupy reakcí. Tam, kde je to možné, jsou organizací pravidelně havarijní postupy přezkušovány (např. cvičné vyhlášení požárního nebezpečí). V případě nevyhovujícího výsledku cvičení nebo reakce na reálnou situaci je stanovena reakce na havarijní situaci přehodnocena a pracovníci jsou znovu proškoleni. Také jsou přijímána opatření, která zabraňují nebo zmírňují následky havarijních situací.

5.6 Navrhovaná opatření vztahující se k hodnocení výkonnosti

Monitorování a měření rizik a příležitostí je řízeno interním předpisem „Postup hodnocení rizik a příležitostí“ a „Identifikace a hodnocení rizik“. Monitorování míry shody s požadavky probíhá jednou ročně během přezkoumání IMS vrcholovým vedením, přičemž sdělování průběžného stavu probíhá na měsíční bázi během porad vrcholového vedení. Monitorování z hlediska EMS je prováděno na základě směrnice „Systém managementu hospodaření se zdroji“. Analýza a vyhodnocování probíhá po každém měření. Mezi indikátory environmentální výkonnosti lze zařadit „Množství spotřebované vody na výrobu 1 litru nápoje“, „Množství spotřebované energie na výrobu 1 litru nápoje“ a „Množství odpadu uloženého na skládkách při výrobě 1 litru nápoje“. Cílové hodnoty těchto ukazatelů jsou pro každý rok stanoveny mateřskou společností. Indikátory jsou průběžně měřeny a jsou jednou měsíčně vyhodnocovány a komunikovány na poradě

vrcholového vedení. Informace jsou mimo CCHBC sdělovány pouze mateřské společnosti, žádnou ze zainteresovaných stran nebyl nevznesen požadavek na informování.

Proces přezkoumání potřeb a očekávání zákazníků není ve společnosti stanoven. Optimálním způsobem řešení je zařazení přezkoumání potřeb a očekávání zákazníků jako vstup do přezkoumání IMS vedením.

Hodnocení souladu s veškerými požadavky IMS je prováděno 1 x ročně v rámci přezkoumání IMS vrcholovým vedením. Specifika vztahující se k EMS jsou popsána v interní směrnici „Požadavky pro oblast ochrany životního prostředí“. V případě nesouladu s jakýmkoli požadavkem je přijato nápravné opatření a sjednána náprava v co nejbližším možném termínu.

Společností musí být komunikovány výsledky auditů systému řízení BOZP pracovníkům a dalším relevantním zainteresovaným stranám. Jelikož jsou zprávy z interních auditů dostupné v interním systému, kam mají přidělen přístup pouze manažeři, pracovníci a další zainteresované strany nejsou přímo seznámeni s výsledkem auditu. Vhodným řešením je nastavení nového komunikačního kanálu, kdy by manažery příslušných odvětví byly komunikovány výsledky auditů směrem k podřízeným. Komunikaci s externími pracovníky by mělo být prováděno oddělením Country QSE ve spolupráci s oddělením Public Affairs and Communication.

Výstupy z přezkoumání IMS vrcholovým vedením nejsou komunikovány s pracovníky. Výstup z přezkoumání je vhodné zařadit do agendy zaměstnanecké rady, kde zaměstnanci, nebo jejich zástupci, budou seznámeni s obsahem a výstupem přezkoumání.

5.7 Navrhovaná opatření vztahující se ke zlepšování

Hodnocení efektivnosti přijatých nápravných opatření není zavedeno. Hodnocení je možné provádět během měsíčních porad vrcholového vedení, kde je oddělením Country QSE stanoven počet zrealizovaných nápravných opatření za uplynulý měsíc a zhodnoceno, zda se příčina neshody nevyskytla opakovaně.

V „Příručce kvality“ nejsou uvedeny veškeré kanály, kterými je možné identifikovat neshodu. Program „NearLoss“ (v doslovném překladu skoroztráta) je portálem pro hlášení neshod z hlediska EMS, například únik tepla, vody nebo neefektivní využití energie. Každý zaměstnanec má možnost do tohoto portálu zaznamenat své zjištění, které je následně napraveno tak, aby se zamezilo negativního dopadu na životní prostředí. Program pro hlášení incidentů je nazýván „NearMiss“ (v doslovném překladu skoronehoda), kam zaměstnanci,

stejně jako v programu „NearLoss“, mohou zaznamenávat nebezpečné situace. Mezi incidenty z hlediska managementu BOZP, kromě skoronehod, lze zařadit samotné nehody a úrazy, které jsou řízeny dle interního dokumentu „Pracovní úrazy, mimořádné události“. Dalším z programů, který je využíván jako zdroj informací o nebezpečném chování, je „Behaviour Based Safety“. Program je zcela anonymní a každý pracovník může nahlásit nebezpečné chování svých kolegů nebo externích zaměstnanců. Veškeré skutečnosti jsou projednávány s vedoucím pracovníkem a dalšími pracovníky, kteří by mohli být ohroženi, pokud by nastala podobná situace. Následně je přezkoumán a aktualizován seznam rizik pro dotčené pracoviště a sjednána adekvátní náprava ke zmírnění rizika nebo odstranění nebezpečí. Vyšetřování je prováděno za účasti specialisty pro oblast BOZP, dotčenými pracovníky a jejich vedoucími. Proběhlé incidenty jsou součástí agendy měsíční porady vrcholového vedení a výsledné opatření je komunikováno na dotčená oddělení a dotčené pracovníky, případně na společnosti zajišťující externí zaměstnance.

Ve společnosti je funkčních několik portálů, kde je důležitost systému BOZP propagována. Jedním z největších programů je „Týden zdraví a bezpečnosti“, který je uskutečňován jednou ročně. Zaměstnancům je v průběhu celého týdne zvyšováno povědomí o této problematice. Dalším významným prvkem je vyvěšení nejdůležitějších informací na intranetu společnosti. Informace jsou zde sdělovány přívětivou a snadno pochopitelnou formou. Během vstupního a opakovaného školení BOZP je kladen důraz na důležitost angažovanosti pracovníků při vyšetřování incidentů a jejich zapojení do návrhů a realizací opatření. Relevantní výsledky zlepšování systému BOZP jsou komunikovány se zástupci pracovníků během „Zaměstnanecké rady“.

6 Závěr

Zavádění systémů řízení je pro spoustu společností nezbytným krokem. Ať už je to z důvodu požadavků zákazníků, požadavků mateřské společnosti nebo z důvodu udržení konkurenceschopnosti na vysoké úrovni. Systémy jsou společnostmi ve většině případů zaváděny postupně, což posléze vede k existenci více paralelních systémů současně, což má za následek vysoký počet interní dokumentace. To může vést k nepřehledné a zhoršené orientaci, pomalému či nedostatečnému pochopení systémů a znásobení procesů. Společnostem jsou touto skutečností přinášeny zvýšené náklady na udržení jednotlivých systémů a snížená efektivnost procesů.

Integrovaný systém řízení je v moderním světě nezbytnou součástí všech společností, které jsou certifikovány několika standardy zároveň. Nejenže vede k větší přehlednosti a efektivnosti procesů, ale také má za následek snížení administrativní zátěže, snížení počtu interní dokumentace společnosti a snížení nákladů na jednotlivé procesy. Neintegrováním systémem je do organizace vznášen zmatek a nepřehlednost. Zaměstnanci společnosti nemají pozitivní přístup k systému, jelikož nabývají pocitů, že systém postrádá smysl a je příliš složitý. Na základě studia odborné literatury a získaných zkušeností lze jednoznačně říci, že integrace systémů přináší řadu pozitiv a dá se považovat za správnou cestou, kterou by se měly společnosti vydat.

Ve společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. je zavedený integrovaný systém na vysoké úrovni. I přes tuto skutečnost byla nalezena místa ke zlepšení a ke zvýšení míry integrity systému. Úplná integrace systémů, dle změn uvedených v této závěrečné práci, přinese společnosti řadu benefitů, jako je zvýšení konkurenceschopnosti, efektivnější procesy, snížení nákladů a snížení počtu dokumentace. Lze očekávat efektivnější způsob identifikace a zhodnocení rizik či příležitostí a tím předejít negativním vlivům z pohledu systému řízení kvality, systému ochrany životního prostředí a systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na společnost samotnou a na její zaměstnance. Nejvíce nálezů bylo zjištěno z oblasti systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kdy společnosti jsou zaměstnanci nedostatečně motivováni, vzděláváni a pobízeni k angažovanosti. Navzdory výše popsaným nálezům je organizace každoročně podrobována dohledovým a re-certifikačním auditům těchto systémů bez závažnějších nálezů. Pokud budou společnosti využity výsledky a doporučení této práce, pokud se společnost rozhodne implementovat nápravná opatření, která byla doporučena, povede to společnost k vytvoření jednotného rámcového dokumentu „Příručka integrovaného systému řízení“. Ten bude

nápomocný během auditů a lze jej využít pro snazší orientaci v zavedených systémech řízení kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Zpracování závěrečné práce probíhalo na základě studia a analýzy interní dokumentace, která byla autorce poskytnuta společností CCHBC. Interní dokumentace společnosti je velmi rozsáhlá, obsahuje přibližně 700 standardních operačních postupů. Především dokumentace týkající se oblasti BOZP je zastaralá, složitá a neintegrována. Doporučeným postupem je aktualizace, integrace a snížení počtu standardních operačních postupů. Některé z dokumentů jsou příliš složitě zpracovány a navzájem se vylučují. Vést „Příručku IMS“ jako dokumentovanou informaci společnosti není požadavkem žádného standardu, avšak požadavkem společnosti bylo její zachování, rozšíření a integrování o veškeré požadavky ČSN EN ISO 14001 a ČSN EN ISO 45001. Příručka slouží jako metodický návod, jak se v rozsáhlé dokumentaci zorientovat a je pomocným nástrojem při re-certifikačních a dohledových auditech ISO standardů.

7 Seznam použitých zdrojů

AGENTURA POZNÁNÍ, s.r.o. *Formulář pro sběr údajů (kontrolní tabulky)* [online]. [cit. 25.12.2020]. Dostupné z: https://www.agenturapoznani.cz/userFiles/formular-pro-sber-udaju_1.pdf

ARDON SAFETY, s.r.o. *Historie bezpečnosti práce: Za zranění na pracovišti se tvrdě trestalo* [online]. [cit. 31.8.2020]. Dostupné z: <https://www.ardon.cz/clanek/157/historie-bezpecnosti-prace-za-zraneni-na-pracovisti-se-tvrde-trestalo/>

AUDIT-ISO. *Co je ISO* [online]. [cit. 20.10.2020]. Dostupné z: <http://www.audit-iso.eu/iso/>

BOZP INFO. *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle požadavků normy BS OHSAS 18001:2007 v kontextu integrovaných systémů řízení* [online]. 25.9.2008 [cit. 21.20.2020]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/systemy-managementu-bezpecnosti-ochrany-zdravi-pri-praci-podle-pozadavku-normy-bs-ohsas>

BOZP PROFI. *Pohled do historie BOZP* [online]. 30.1.2013 [cit. 7.9.2020]. Dostupné z: <https://www.bozpprofi.cz/33/pohled-do-historie-bozp-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EmKIJeLtbKh6xcqJkXhNqgw/>

CENIA. *EMAS* [online]. 2020 [cit. 27.12.2020]. Dostupné z: <https://www.cenia.cz/spolecenska-odpovednost/emas/>

CERTIFIKACE MANAŽERSKÝCH SYSTÉMŮ, s.r.o. *Jaký je postup pro získání ISO certifikátu* [online]. [cit. 24.10.2020]. Dostupné z: <https://www.cems-cz.com/blog/164-jaky-je-postup-pro-ziskani-iso-certifikatu>

CERTIFIKACE MANAŽERSKÝCH SYSTÉMŮ, s.r.o. *PDCA cyklus* [online]. [cit. 23.12.2020]. Dostupné z: <https://www.cems-cz.com/blog/231-pdca-cyklus>

CRDR, s.r.o. *Bezpečný podnik* [online]. 2021 [cit. 12.1.2021]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/bezpecny-podnik/>

ČSN EN ISO 9001:2016. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, únor 2016.

ČSN EN ISO 14001:2016. *Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, únor 2016.

ČSN EN ISO 45001:2018. *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky s návodem k použití*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, říjen 2018.

EFFICHEM. *Regulační diagramy* [online]. 2020 [cit. 25.12.2020]. Dostupné z: <https://www.effichem.cz/reseni/laboratorni-specialiste/regulacni-diagramy/>

EMASEU. *O EMAS* [online]. 2020 [cit. 27.12.2020]. Dostupné z: <https://emaseu.cz/o-emas>

ENVIWEB, s.r.o. *Historie bezpečnosti a ochrany zdraví při práci* [online]. 7.2.2014 [cit. 7.9.2020]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/98262>

ENVIWEB, s.r.o. *Výkladový slovník environmentálních výrazů* [online]. 1999-2020 [cit. 19.10.2020]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/eslovník/215>

ENVIWEB, s.r.o. *Zavádění EMS do podniku* [online]. 22.7.2004 [cit. 26.12.2020]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/49257>

EUROSKOP. *Zakládající smlouvy* [online]. [cit. 1.10.2020]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8917/sekce/zakladajici-smlouvy/>

EVROPSKÁ AGENTURA PRO BEZPEČNOST A OCHRANU ZDRAVÍ PŘI PRÁCI. *EU-OSHA se ohlíží o 25 let zpět ke svému založení* [online]. [cit. 3.10.2020]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/about-eu-osha/our-story/look-back-future/EU-OSHA-foundation>

EVROPSKÁ AGENTURA PRO BEZPEČNOST A OCHRANU ZDRAVÍ PŘI PRÁCI. *Rámcová směrnice o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci* [online]. [cit. 3.10.2020]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/legislation/directives/the-osh-framework-directive/the-osh-framework-directive-introduction>

FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Pointa Publishing, s.r.o., 2019. 248 s. ISBN 978-80-907-5308-2.

FILIP, Ludvík, ŠEBESTÍK, Jiří. *(Ne)kvalita aneb pravdivý příběh kvality*. 1. vyd. Praha: TZ – one, 2017. 254 s. ISBN: 978-80-7539-049-3.

GRADUA-CEGOS s.r.o. *Požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2016* [online]. 2015 [cit. 25.12.2020]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/integrovaný-management-kvalita/pozadavky-normy-csn-en-iso90012016.html>

GTÓWCZYŃSKA WOELKE, Karolina a kol. *Příručka pro hodnocení rizik v malých a středních podnicích* [online]. 1. vyd. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., 2019 [cit. 28.12.2020]. 23 s. (PDF). Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/hodnoceni-rizik.pdf>

IKVALITA. *Vývojové diagramy* [online]. 2016 [cit. 25.12.2020]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=25>

ISO. *ISO 45001:2018* [online]. [cit. 21.10.2020]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-45001>

ISO. *ISO 9001* [online]. [cit. 24.10.2020]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-9001>

ISO. *ISO 14001:2004* [online]. [cit. 24.10.2020]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-14001>

ISO CERTIFICATE ONLINE. *How and where can we use ISO logo after Certification* [online]. [cit. 27.12.2020]. Dostupné z: <https://www.isocertificateonline.in/iso-logo-usage-after-certification/>

ISO-EMS. *Systém řízení environmentu dle ISO 14001* [online]. [cit. 23.10.2020]. Dostupné z: <https://www.iso-ems.cz/iso-14001.php>

KOČÍ, Miroslav, STIEBITZ, Jindřich, KOPECKÁ, Miroslava. *Průvodce odborně způsobilých osob problematikou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hornické činnosti a požární ochrany*. 1. vyd. Nové Město: Nakladatelství ANAG s.r.o., 2013. 400 s. ISBN 978-80-7263-834-5.

KŘÍŽEK, Felix, NEUFUS, Josef. *Moderní hotelový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

KVALITA JEDNODUŠE. *Histogram* [online]. 11.4.2016 [cit. 25.12.2020]. Dostupné z: <http://kvalita-jednoduse.cz/histogram/>

MAGAZÍN BEZPEČNOSTI PRÁCE.info, z.s. *Historie bezpečnosti a ochrany zdraví při práci* [online]. 7.1.2014 [cit. 31.8.2020]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/bozp/historie-bezpecnosti-a-ochrany-zdravi-pri-praci/>

MANAGEMENTMANIA. *Ishikawův diagram* [online]. 2016 [cit. 25.12.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram>

MANAGEMENTMANIA. *Korelační diagram* [online]. 2016 [cit. 25.12.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/korelacni-diagram-scatter-diagram>

MANAGEMENTMANIA. *ISO 14000 Systémy environmentálního managementu (Environmental management)* [online]. 24.5.2016 [cit. 23.10.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-14000>

MANAGEMENTMANIA. *Regulační diagram, řídicí graf* [online]. 2016 [cit. 25.12.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ridici-graf-control-chart>

MILAN TRČKA. *Annex SL: Evoluce v normách systému managementu* [online]. [cit. 23.10.2020]. Dostupné z: <https://www.milantrecka.cz/index.php/publikacni-cinnost/clanky-v-tisku/4-annex-sl-evoluce-v-normach-systemu-managementu>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Udržitelný rozvoj* [online]. 1.6.2005 [cit. 20.10.2020]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/zahranicni-sektor/mezinarodni-spoluprace/aktuality/2005/udrzitelny-rozvoj-11630>

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Zástupci států se na světovém summitu o udržitelném rozvoji Rio+20 dohodli na společné deklaraci* [online]. 22.6.2012 [cit. 20.10.2020]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/news_120622_rio

MOLDAN, Bedřich. *Životní prostředí v globální perspektivě*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 2020. 215 s. ISBN 978-80-246-4678-7.

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Management kvality pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Albatros Media, a.s., 2018. 366s. ISBN 978-80-726-1561-2.

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti – principy, postupy a metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

NQA. *Co je ISO 45001* [online]. 2020 [cit. 27.12.2020]. Dostupné z: <https://www.nqa.com/cs-cz/certification/standards/iso-45001>

ROLÍNEK, Ladislav a kol. *Teorie a praxe managementu*. 1 vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003. 95 s. ISBN 80-7040-613-5.

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy – podnikové řízení a modelování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

SKOVAJSA, Adam. *Management kvality* [online]. 2016 [cit. 25.12.2020]. (PDF). Dostupné z: <https://publi.cz/books/276/Impresum.html>

SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality*. 4. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. 211 s. ISBN 978-80-86730-68-4.

SVT – SPOLEČNOST, VĚDA A TECHNOLOGIE. *Meze růstu, udržitelný rozvoj* [online]. 25.7.2001 [cit. 19.10.2020]. Dostupné z: https://www.kip.zcu.cz/kursy/svt/svt_www/7_soubory/7_1.html

ŠENK, Zdeněk. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci prakticky a přehledně podle normy OHSAS*. 2. vyd. Nové Město: Nakladatelství ANAG s.r.o., 2012. 312 s. ISBN 978-80-7263-737-9.

ŠIMEK, Jiří. *Moderní systémy řízení kvality*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 81 s. ISBN 978-80-244-3637-1.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

TOMÁŠ NEUGEBAUER. *Nová pravidla pro systémové řízení BOZP* [online]. 2020 [cit. 27.12.2020]. Dostupné z: http://bozppo-neu.cz/?page_id=2802

TOMÁŠ NEUGEBAUER. *Systémy managementu* [online]. 2020 [cit. 27.12.2020]. Dostupné z: http://bozppo-neu.cz/?page_id=89

VALA, Jiří. *100 let BOZP 1918 – 2018* [online]. 1. vyd. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2018 [cit. 7.10.2020]. 31 s. (PDF). Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/sites/default/files/obsah/super-obsah/100-let-bozp-1918-2018/soubory/100-let-bozp-1918-2018-elektronicka-publikace.pdf>

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

VLASTNÍ CESTA. *Pareto analýza* [online]. 23.4.2012 [cit. 25.12.2020]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/pareto-analyza/>

VLASTNÍ CESTA. *PDCA cyklus* [online]. 23.4.2012 [cit. 23.12.2020]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/pdca-cyklus-1/>

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Granda Publishing, a.s., 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE, v. v. i. *Bezpečnost práce v Evropě. Legislativa Evropské unie* [online]. 11.7.2002 [cit. 5.10.2020]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/bezpecnost-prace-v-evrope-legislativa-evropske-unie>

VÝZKUMNÝ ÚSTAV POZEMNÍCH STAVEB, s.r.o. *Systém environmentálního managementu, certifikace ISO 14001* [online]. 2015 [cit. 26.12.2020]. Dostupné z: <https://www.vups.cz/sluzby/certifikace-systemu-managementu/ems-iso-14001/>

VÝZKUMNÝ ÚSTAV POZEMNÍCH STAVEB, s.r.o. *Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, certifikace OHSAS 18001* [online]. 2015 [cit. 24.10.2020]. Dostupné z: <https://www.vups.cz/sluzby/certifikace-systemu-managementu/bozp-ohsas-18001/>

VÝZKUMNÝ ÚSTAV POZEMNÍCH STAVEB, s.r.o. *Systém managementu kvality, certifikace ISO 9001* [online]. 2015 [cit. 24.10.2020]. Dostupné z: <https://www.vups.cz/sluzby/certifikace-systemu-managementu/systemy-managementu-kvality-qms-certifikace-iso-9001/>