

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O.P.S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI

Autor: Petra Bauerová

Studijní obor: Regionální studia

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: Doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Katedra: Katedra společenských věd

2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci. Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za trpělivost, cenné rady, připomínky a metodické vedení bakalářské práce.

Děkuji MVDr. Jozefu Cehlárovi a Ing. Anrejovi Filipovi za důvěru a poskytnutí informačních podkladů pro zpracování této bakalářské práce.

ABSTRAKT

BUEROVÁ, P. *Integrovaný systém řízení jakosti*: bakalářská práce. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2011. 67 s. Vedoucí bakalářské práce: Doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Klíčová slova: jakost, kvalita, ISO, normy, management kvality, politika jakosti, řízení, potravinářský průmysl, legislativa,

Hlavním cílem mé bakalářské práce je zhodnocení současného stavu systému řízení jakosti ve společnosti VIKO CZ a návrhu doporučení na její další rozvoj. První část mé bakalářské práce přibližuje teorii v řízení jakosti a popisuje normy a jejich legislativní rámec na území Evropské Unie nejen pro potravinářský průmysl.

V praktické části analyzuji současný stav managementu jakosti a navrhuji další kroky, které mohou dopomoci k rozvoji firmy. Podrobněji se práce zabývá aplikací norem ve sledované společnosti, jejich přínosu a splnění všech normativních a legislativních požadavků.

ABSTRACT

BAUEROVÁ, P. Integrated Quality Management System: Bachelor Thesis. České Budějovice: The College of European and Regional Studies, o.p.s., 2011. 67 pages. Bachelor's Thesis Bachelor's Thesis Supervisor: Doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Key words: quality, ISO, standards, quality management, quality policy, management, food industry, legislation ...

The main objective of my bachelor's thesis is to evaluate the present state of the quality management system in the company VIKO CZ and to propose recommendations for its further development. The first part of the thesis introduces the theory of quality management, and describes standards and their legislative frame in the territory of the European Union, not only for the food industry.

In the practical part, I analyze present state of the quality management, and propose further steps, which could help in the development of the company. The thesis deals in detail with the application of standards in the company, including their benefits and the fulfilment of all standard and legislative requirements.

OBSAH

ÚVOD	7
1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	8
2 TEORIE ŘÍZENÍ KVALITY	10
2.1 KVALITA, JEJÍ PŘEDSTAVITELÉ A FÁZE VÝVOJE ŘÍZENÍ KVALITY	10
2.2 POLITIKA KVALITY POTRAVINÁŘSKÉHO PRŮMYSLU V ZEMÍCH EU	19
2.3 POLITIKA KVALITY POTRAVINÁŘSKÉHO PRŮMYSLU V ČESKÉ REPUBLICE.....	20
2.4 OCHRANA SPOTŘEBITELE	22
3 NORMY A JEJICH LEGISLATIVNÍ RÁMEC NA ÚZEMÍ EVROPSKÉ UNIE	24
3.1 INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ	26
3.2 ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	26
3.3 BOZP – BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI	28
3.4. NORMY KVALITY	30
3.4.1 NORMY ŘADY ISO	31
3.4.2 HACCP	34
3.4.3 BRC	36
3.4.4 IFS	36
3.4.5 MODERNÍ SYSTÉMY ŘÍZENÍ KVALITY	37
4 PŘEDSTAVENÍ A POPIS VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	40
4.1 STRUKTURA FIRMY A IDENTIFIKACE HLAVNÍCH PROCESŮ.....	40
5 NORMY VYUŽÍVANÉ V INTEGROVANÉM SYSTÉMU ŘÍZENÍ	44
5.1 ISO 9001:2008	44
5.2 HACCP	47
5.3 BRC	48
6 APLIKACE NOREM VE SLEDOVANÉM PODNIKU	50
6.1 APLIKACE ISO 9001: 2008	50
6.1.1 POLITIKA JAKOSTI.....	51
6.1.2 STRUKTURA SYSTÉMU	53
6.2 APLIKACE HACCP.....	55
6.3 APLIKACE BRC GLOBAL STANDARD – FOOD A BRC/IOP PACKAGING STANDARD	56
6.4 APLIKACE BOZP	56
6.5 APLIKACE KOŠER	57
7 DISKUZE A DOPORUČENÍ PRO ROZVOJ INTEGROVANÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI VIKO CZ	59
ZÁVĚR	62
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	63
PŘÍLOHY	66

Úvod

Kvalita není nástroj nebo samostatný cíl určitého procesu, je to cesta a osobní životní filosofie.

Základním cílem všech výrobních firem, je vytváření zisku a růstu hodnoty společnosti. V posledních desetiletích převýšila poptávka nabídku a neustále se zostřující konkurence, klade vyšší nároky na všechny činnosti firem. Je nutné stále zvyšovat produktivitu práce, vybírat vhodné dodavatele poskytující kvalitní materiál a služby, vhodně optimalizovat a organizovat vlastní výrobu. Současně je důležité zaměřením na efektivní snižování nákladů, zvyšování jakosti všech činností, procesů a produktů organizace společně s neustálým zvyšováním spokojenosti zákazníků. Všechny tyto požadavky řeší integrovaný systém řízení.

V mé bakalářské práci se především zabývám identifikací integrovaného řízení jakosti v konkrétní firmě a jeho návaznost na teorii řízení jakosti. Vytvořením základu pro kritické zhodnocení současného stavu a pokusit se identifikovat další potenciální směry vývoje nezávislým pohledem.

Teoretická část popisuje vznik a důležitost jakosti ve výrobních společnostech, úlohu Evropské Unie i České republiky z hlediska legislativních požadavků, samotné normy a moderní systémy řízení kvality.

Praktická část obsahuje seznámení se společností VIKO CZ a jejím zaměřením. Následuje analýza současného stavu řízení jakosti a návrhy na zlepšení.

Tato bakalářská práce by mohla přispět k dalšímu rozvoji oblasti kvality, pomoci vybrané a popisované společnosti na její cestě za konkurenceschopným a kvalitním výrobkem, jehož nejlepší zpětnou vazbou je spokojený zákazník.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

Cílem této bakalářské práce je analýza integrovaného systému řízení, zaměřeného na potravinářský průmysl. Rozbor norem a legislativních požadavků, systému vedení a nových, moderních přístupů v řízení jakosti.

K získání informací o aplikaci integrovaného systému řízení ve vybrané společnosti, bude použita metoda analýzy. Analýzou systému a aplikovaných norem, budou popsány vzájemné vztahy mezi jakostí a samotnou výrobou.

Pro tuto metodu zkoumání, byla vybrána významná jihočeská výrobní společnost, která má za sebou již zkušenosti s jakostí a implementací požadavků legislativy i norem.

V této práci bude popsána historie a vývoj kvality a systém řízení bude rozdělen na tři nejdůležitější části: Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, životní prostředí a samotný integrovaný systém řízení. Následně bude provedena analýza norem a moderních systémů řízení kvality, jejichž působnost je vázána především na potravinářský průmysl. Seznámení s vybranou společností, u které bude popsán a analyzován systém řízení a aplikované normy v rámci firmy. V diskuzi a doporučení, je na základě provedené analýzy, navrženo několik dalších cest, které společnost mohou dále rozvinout a posunout a vést ke snížení nákladů na jakost.

Zdroje využívané v bakalářské práci jsou z velké většiny zaměřeny na jakost a normy ISO. Jeden z hlavních českých autorů zabývajících se kvalitou VEBER¹, nebo např. autor FIALA², který popisuje problematikou ISO norem. Mezi další zdroje patří i zahraniční literatura např. HUBBARD³, který se zabývá jakostí v potravinářském

¹ VEBER, Jaromír, et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1

² FIALA, Alois, a kol. *Řízení jakosti s podporou norem ISO 9000:2000*. 2000. vyd. Praha: Verlag Dashöfer, 2000, ISBN 80-86229-19-X.

³ HUBBARD, Merton R. *Statistical quality control for the food industry*. Vyd.1. New York: Kluwer academic/Plenum Publishers, 2003. 347 s. ISBN 0-306-47728-9

průmyslu. Požadavky norem jsou čerpány z ČESKÉHO NORMALIZAČNÍHO INSTITUTU⁴ a z BRITISH RETAIL CONSORTIUM⁵

⁴ ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT., ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu kvality - požadavky , Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví., duben 2009, 56 s.

⁵ BRITISH RETAIL CONSORTIUM, *Global Standard for Food Safety*, British Retail Consortium., January 2008, 82 s., BRITISH RETAIL CONSORTIUM, *Global Standard for Packaging and Packaging Materials*, British Retail Consortium., January 2008, 120 s.

2 Teorie řízení kvality

Před rozborem konkrétních aspektů jednotlivých norem, resp. systémů řízení kvality, je nutné nejdříve se věnovat obecné definici pojmu kvalita a jejímu obsahu.

2.1 Kvalita, její představitelé a fáze vývoje řízení kvality

Pojem kvality není ničím novým. Dnes běžně užívané slovo, spojováno téměř s každou lidskou činností má svůj původ již v dávných dobách. Původ slova kvalita lze vysledovat ve starém Řecku, kde slovo „areté“ bylo používáno k vyjádření obdivu nad určitými fyzickými či psychickými vlastnostmi člověka. Později se tento pojem rozšiřuje i na výstupy lidské činnosti, neboli na výrobky či služby. Označení „kvalitní“ používali řemeslníci k vyjádření unikátnosti svého výrobku, což dodávalo těmto věcem také punc luxusu. Lze říci, že do té doby závisel výsledek lidské činnosti pouze na jejím dodavateli. Ten představoval garanci jak výroby, tak kvality, ale i schopnosti nakoupit potřebné suroviny a následně svůj výrobek prodat. Větší problém pro důvěryhodnost vztahu zákazník-výrobce nastává s příchodem průmyslové revoluce a rozvojem obchodu. Řemeslník již nemůže sám kontrolovat vše a být osobní zárukou za dodané zboží. J. Veber⁶ ve své knize uvádí, že mizí pocit vlastnictví produktu a hrdosti na něj, přičemž princip celistvosti zaniká a je nutné zavádět v rámci dělby práce průběžnou kontrolu procesu tvorby výstupu. Jako jedny z prvních organizací, které měly za úkol garantovat a bdít nad dodržováním určitých definovaných zásad či výrobních postupů lze označit řemeslné cechy v období středověku. Na ně postupně navázaly aktivity států a jejich vlád ve formě různých nařízení či ochranných opatření. Jak uvádí Veber, např. Anglie v roce 1887 zavádí povinnost označení země původu, tzv. made in. Rostoucí zájem a rozvoj kvality jako pojmu a jako systému nastává po druhé světové válce. Hospodářství zničených zemí se opírá o převažující poptávku nad nabídkou výrobců a lze říci, že to co se vyrobí, se taky prodá. To je znakem prvního období,

⁶ VEBER, Jaromír , et al. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha : Grada Publishing, 2007. Ochrana spotřebitele, s. 14 - 19

avšak situace se na základě ekonomických zákonů fungování obchodu rychle mění, přičemž v současné době je souboj výrobců více než vyhrocený. Ve většině tržních odvětví dnes převládá převis nabídky nad poptávkou a označení „kvalitní“ dnes nalezneme skoro na všech výrobcích, včetně služeb či označení celých procesů lidské činnosti. Možná i jako důsledek globalizace a neschopnosti se vyznat co je tedy opravdu kvalitní vede dnes k tomu, že stále více převládá trend uspokojení individuálního zákazníka individuálním nastavením parametrů výrobku či služby přímo pro něj. Zároveň již není možné pouze o výrobcích, ale o celých procesech a úrovni managementu firem, včetně dopadů činnosti subjektu na okolí. Toto vše dnes spotřebitel vnímá při posuzování subjektivních kvalitativních parametrů.

Definice pojmu kvalita

Zejména z důvodu různých interpretací slova kvalita, a jeho používání ve spojitosti téměř s čímkoliv je nutné, abych se pro účely této práce pokusila vymezit tento pojem jednoznačně. Zároveň se však nechci omezit na jedinou definici, proto zde uvedu několik možných výkladů, které jsem s pomocí dostupných zdrojů našla či interpretovala.

Většina definic vyjadřuje vazbu zákazníka a výrobce, vazbu, která hodnotí dosažení určité úrovně očekávání.

Podle Tomka a Vávrové⁷ musí jakost výrobku zahrnovat všechny charakteristiky, které zákazník očekává pro plnění požadovaných funkcí a výsledné hodnocení jakosti závisí na míře plnění funkcí, pro které byl výrobek vytvořen. Jakost výrobku je dána výhodami výrobku pro jeho uživatele s tím, že výhoda uživatele se stává výhodou firmy, pokud jde o dosažení příznivých ekonomických ukazatelů a pozitivního vývoje do budoucna.

Nejspíše nejznámější a nejvíce rozšířenou definicí je podle norem ISO 9000 a v českém prostředí reprezentována soustavou norem ČSN⁸ definice z pohledu výrobku. „Kvalita výrobku je souhrnem vlastností podmiňujících způsobilost uspokojit potřeby odpovídající jeho účelu použití“.

⁷ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Vyd.1. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 384 s.

⁸ ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT., *ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu kvality - požadavky*, Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví., duben 2009

Významní představitelé kvality

Označení pro člověka, jehož přístup k jakosti významně ovlivnil naše dnešní myšlení a jednání. Ve světové literatuře se často používá pojem GURU (duchovní vůdce, mudrc).

Edwards Deming

Je nejvýznamnější osobností zabývající se problematikou managementu jakosti, pracoval na Ministerstvu zemědělství a na Statistickém úřadě, kde se věnoval hlavně výběrové kontrole. Tajemství jeho cesty ke slávě však neleží v USA, ale v Japonsku, kde učil Japonce provádět analýzy údajů. Demingovy metody statistického řízení jakosti se rychle šířilo za vysoké podpory publicity a úspěšných případových studií. Stejně jako v USA se objevily překážky – nedostatek technických norem a neomezená data, hlavním problémem byl odpor zaměstnanců i nedostatečné chápání své úlohy. S těmito překážkami se později úspěšně vypořádali Juran a Feigenbaum.

Deming byl žákem statistika W. A. Shewharta, jehož kniha „Hospodárná kontrola jakosti výrobků“ vyvolala zásadní změny v řízení jakosti. Deming Shewhartovy myšlenky rozvinul ve svých raných pracích. Podle zásad Shewharta, Deming pobízel manažery, aby se soustředili na variabilitu ve výrobě a hledali její příčiny. Povzbuzoval Japonce, aby si osvojili systematický přístup k řešení problémů. Tento přístup byl později nazván Demingovým cyklem, čili PDCA (Naplánuj, Vykonej, Kontroluj, Reaguj). Dnes je Deming v Japonsku za svůj podíl na japonské jakosti považován za národního hrdinu. V roce 1960 mu japonský císař udělil Druhý řád svatého pokladu, nejvyšší japonské státní vyznamenání.

Deming považuje svých proslulých 14 bodů za základ přestavby amerického průmyslu. Byly také základem výuky japonských vrcholových manažerů:

1. prosad'te trvalý záměr – zlepšovat výrobek a službu
2. přijměte novou filozofii vhodnou pro nový hospodářský věk tím, že management zná svou odpovědnost a ujme se vedení na cestě ke změně
3. přestaňte spoléhat na kontrolu při dosahování vysoké jakosti, odstraňte potřebu hromadné kontroly tím, že zabudujete jakost přímo do výrobku

4. skončete s řízením obchodu podle ceny, místo toho minimalizujte náklady a směřujte k jedinému dodavateli
5. průběžně neustále zdokonalujte systém výroby a služeb tak, aby se zlepšila kvalita a produktivita a snížili náklady
6. zaveďte soustavný výcvik k provádění práci
7. uplatňujte vedení, řízení by mělo pomáhat k lepšímu provádění práce, přebudujte řízení managementu a výrobních pracovníků
8. vyžeňte strach tak, aby každý mohl pro organizaci pracovat efektivně
9. strhněte bariéry mezi útvary, výzkum, vývoj, prodej a výroba musí spolupracovat tak, aby předvíдали problémy ve výrobě i při užití
10. zbavte se hesel, určování kvantifikovaných cílů pro výrobní pracovníky jako „Zero defect“ (práce bez vad) nebo nových úrovní produktivity
11. zbavte se výkonových norem a managementu podle cílů a kvantifikovaných cílů, nahraďte je vedením
12. Odstraňujte bariéry, které lidem brání, aby mohli být hrdí na svou práci
13. zaveďte intenzivní program vzdělávání a sebezdokonalování
14. zapojte v podniku každého do uskutečnění přestavby

„smrtné choroby“ podle Deminga:

- nedostatek důsledného sledování cíle
- zaměření na okamžitý zisk
- vyhodnocování výkonnosti, zásluh a roční hodnocení
- nestálost vedení
- vedení podle očividných ukazatelů bez ohledu na neznámé nebo nepoznatelné ukazatele
- překážky podle Deminga: motivační, ve vzdělání, přehnané spoléhání na normy, technologii

Plán o 7 bodech pro uskutečnění změny:

1. management se prokouše 14 body, smrtelnými chorobami a překážkami, shodne se v názorech, naplňuje směr
2. vedení zmobilizuje svou hrdost a odvahu pro nový směr
3. vedení vysvětluje lidem v podniku, proč je změna nutná
4. rozdělte každou činnost v podniku do stupňů tak, aby byl následující stupeň definován jako zákazník předcházejícího stupně
5. co nejdříve a co nejrychleji začněte budovat organizaci, která se zaměří na neustálé zvyšování jakosti. Deming doporučuje cyklus PDCA jako vhodný postup změny na každém stupni.
6. každý se může zúčastnit práce týmu při zlepšování vstupů nebo výstupů každého stupně
7. pusťte se do tvorby organizace pro jakost (Deming považuje za nezbytnou účast kvalifikovaných statistiků)

Demingův cyklus (cyklus PDCA)

1. Rozhodněte se o záměrech týmu, Rozhodněte se o žádoucích změnách, Jaká data jsou k dispozici?, Naplánujte využití dat.
2. Proveďte změnu v malém měřítku nebo zkoušku.
3. Sledujte efekt změny v malém měřítku nebo při zkoušce.
4. Sledujte výsledky, Co jsme poznali?, Co dokážeme předvídat?

Kaoru Ishikawa

Byl hlavním iniciátorem hnutí za jakost v Japonsku a byl jedním z otců jakosti. V roce 1943 vypracoval první diagram příčin a následků – zdůrazňuje otevřenou komunikaci mezi skupinami jako rozhodující pro sestavení diagramu. V roce 1962 – 1963 vzniklo hnutí, kde jedním z charakteristického rysu japonského celopodnikového řízení jakosti jsou kroužky jakosti. V roce 1955-1960 je řízení jakosti v Japonsku charakterizováno celopodnikovou účastí od vrcholového managementu až po nejnižší spolupracovníky. V roce 1968 Ishikawa vypracoval učebnici základů analýzy jakosti pro členy kroužků jakosti.

Ishikawa jmenuje tyto základní statistické a podpůrné nástroje – 7 nástrojů řízení:

1. Paretovy diagramy
2. Diagram příčin a následků (tzv. rybí páteř)
3. Myšlenka stratifikace
4. Kontrolní a měřicí tabulky
5. Histogramy a frekvenční distribuce
6. Korelační diagramy
7. Grafy a kontrolní zobrazení

Joseph Juran

Jeho prací bylo hledání základních principů společných veškerým manažerským funkcím. V roce 1979 založil tzv. Juranův institut. Základní Juranovo přesvědčení spočívá v myšlence, že jakost nevzniká sama, že se musí plánovat. Plánování je součástí tzv. „Trilogie jakosti“ (plánování řízení a zvyšování jakosti). Juran je přesvědčen, že většina problémů jakosti má kořeny ve špatném řízení a nikoli ve špatné práci zaměstnanců. Více než 80% všech problémů jakosti lze řešit v oblasti managementu. Dále je přesvědčen, že výchova k jakosti musí začínat u top managementu, to však management odmítá.

Armand Feigenbaum

Je otcem komplexního řízení jakosti. V 50. letech prosazoval řízení jakosti jako metody podnikání. Zdůrazňuje, že „jakost je ve své podstatě způsob řízení firmy“, jakost je nejdůležitějším faktorem organizačního úspěchu a rozvoje podniku na trhu.

Zabýval se náklady na jakost, které dělí na:

- preventivní náklady zahrnující náklady na plánování jakosti
- náklady na ověřování včetně technické kontroly
- vnitřní ztráty z nejakosti zahrnující zmetky a vícepráce
- vnější náklady na jakost zahrnující reklamace a řešení stížností
- vytvoření systému vede ke snížení těchto nákladů z důvodů:
 - nedostatek norem jakosti orientovaných na zákazníka může vést k jakosti, která není z hlediska užití optimální

- náklady na prevenci mohou i několikanásobně snížit vnitřní i vnější ztráty z nejakosti

Genichi Taguchi

V letech 1957 – 1958 – vydal svou nejznámější knihu „Plánování experimentů“. V sedmdesátých letech vypracoval koncepci „funkce ztráty jakosti“. Zabýval se variabilitou vlastností výrobků a řízení jakosti v předvýrobních etapách, rozdělil je do tří etap:

1. vývoj systému
2. stanovení parametrů
3. stanovení tolerancí

- Taguchiho postup lze vyjádřit takto:

- důležitou složkou jakosti výrobku je ztráta, kterou výrobek způsobuje podniku poté, co byl prodán
- soustavné zlepšování jakosti a snižování nákladů je nezbytnou podmínkou úspěchu
- celková jakost výrobku a náklady na jeho výrobu jsou určeny konstrukcí (návrhu) výrobku a technologií jeho výroby
- program nestálého zlepšování jakosti znamená neustálé snižování variability vlastností výrobků

Anežka Žaludová

Má univerzitní vzdělání v oboru matematiky a fyziky. Po druhé světové válce přijela se svým manželem do Československa. Těžištěm její práce bylo v aplikaci teorie pravděpodobnosti a matematické statistiky, především pak při zavádění statistických metod v řízení jakosti. Později své aktivity zaměřila na prosazování TQM. Neustále se snažila o zavedení výukových programů v oboru managementu jakosti do škol. Byla poradkyní různých ministerstev a státních orgánů, dlouholetou předsedkyní Technické normalizační komise č. 6 pro ISO TC 176. V šedesátých letech úzce spolupracovala s prof. Egermayerem, společně s dalšími odborníky iniciovali v roce 1967 vznik Československé společnosti pro jakost. Po listopadu 1989 byla Českou společností pro

jakost jmenována její čestnou předsedkyní. V roce 1998 – Česká společnost pro jakost rozhodla k trvalému vyjádření jejích zásluh zřídit „Cenu Anežky Žaludové“

Fáze vývoje řízení kvality

Jednotlivé fáze vývoje kvality lze rozdělit z pohledu časového a z pohledu dělby práce dle [www.studentske.cz⁹] na:

- a) řízení jakosti¹⁰ výrobcem – sám výrobce zajišťuje a garantuje požadované parametry, přičemž nárůst poptávky vyžadoval i postupnou řemeslnickou specializaci
- b) řízení jakosti mistrem – s postupným nárůstem manufaktur a tedy rozšiřující se dělbu práce, vznikla nutnost koordinátora celého procesu, který hlídal průběh celé výroby a kontroloval také dodržování prvních norem a standardů
- c) řízení jakosti technickou kontrolou – z důvodu odchodu kvalifikované pracovní síly během války na frontu, musela být najímána nekvalifikovaná pracovní síla, jejíž výstupy začali hlídat tzv. specialisté technické kontroly. Ta se dále dělila na vstupní, mezioperační a výstupní. Tento systém se stal základem moderního řízení podniků a v některých tento systém můžeme nalézt i dnes
- d) statistické řízení jakosti – tuto fázi lze zasadit do období druhé světové války, kdy průmyslová výroba dosahuje takových rozměrů, že již nelze kontrolovat každý výrobek a je nutné stanovit pravidla pro náhodně odebírané vzorky na základě statistické pravděpodobnosti výskytu chyb. Podle E. Deminga, jednoho z guru teorie řízení jakosti, je prvek zajištění jakosti spojen s výrobou nikoli s kontrolou samotné výroby, kontrola pouze zajišťuje výsledek.

⁹ Řízení jakosti [online]. 2010 [cit. 2010-12-114]. Dostupný z <http://www.studentske.cz/2010/09/10a-rizeni-jakosti.html>

¹⁰ Označení jakost i kvalita jsou v češtině považována za synonyma.

- e) využívání statistických metod, řízení procesů, záznam výsledků – po druhé světové válce je již trh nasycen, zákazníci začínají mít možnost volby a manažeři firem se zajímají, jak v masových výroбах zabezpečit požadované parametry. Podle jakých ukazatelů vyhodnocovat úspěšnost či neúspěšnost. Statistické řízení znamenalo pro další vývoj kladení důrazu na vznik jakosti přímo ve výrobě, kdy jakost vzniká jakostním řízením výrobních procesů a nově také věnování se jakosti primárních vstupů. V této době jsou v Anglii položeny základy řízeného zajištění kvality a bezpečnosti potravin, které předcházely dnes v potravinářství známému systému HACCP¹¹.
- f) Moderní řízení jakosti (TQM¹²) – pozornost managementu se v rámci této fáze již upírá na celý proces a jeho návaznost na požadavky zákazníka. Sledují se a vyhodnocují parametry všech podnikových činností od marketingového řízení (přesné porozumění co zákazník žádá), přes nákup surovin, konstrukční přípravu, plánování, realizaci, až po dodávku a servis zákazníkovi. Za jakost zde ručí vždy konkrétní článek řetězce a nikoliv jakési oddělení kvality či technické kontroly. Tato etapa započala v 70 až 80 letech, její základy položil E. Deming a trvá prakticky až dodnes. I přestože již nastupuje nová fáze rozšířeného řízení jakosti, existuje mnoho firem, které nevyužívají ani základy teorie TQM. Normativním podkladem k tomuto systému se stala rodina norem ISO 9000¹³.
- g) Globální řízení jakosti – tato fáze navazuje na předchozí vývoj a rozšiřuje pojetí jakosti ve smyslu globální a společenské odpovědnosti. Spotřebitele již nezajímá pouze užitná vlastnost výrobku, schopnost firem dlouhodobě vyrábět produkty s požadovanými vlastnostmi, tedy prokázat schopnost jakostního řízení procesů, ale do hry vstupují společenské, bezpečnostní a ekologické faktory jako projevy dopadů činnosti firmy na udržitelný rozvoj života na Zemi. Tuto problematiku

¹¹ HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points (systém pro zajištění bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti potravin). Tento systém bude rozebrán v dalších kapitolách 3.4.2, 5.2 a 6.2.

¹² TQM – Total Quality Management – systém řízení jakosti založen na zajišťování jakosti v průběhu celého procesu tvorby produktu či služby, včetně prosazení jakostního myšlení všech zainteresovaných subjektů.

¹³ ISO 9000 – Soustava norem, jejímž posláním je pomoci zabezpečit implementaci a rozvoj jakostního řízení všech zainteresovaných procesů při realizaci produktu či služby.

rozpracovává v rámci soustavy norem ISO 9000 norma ISO 14 000 zaměřená na ekologické řízení procesů.

2.2 Politika kvality potravinářského průmyslu v zemích EU

Politikou kvality se rozumí zabezpečení ochrany polnohospodářských výrobků a potravin a podpora jejich prodeje s tím, že tyto výrobky splňují určité kvalitativní parametry, které je odlišují od ostatním podobných výrobků svými přesně definovanými požadavky na jejich surovinové složení a technologický postup výroby. Potravinářský průmysl je sám o sobě jedním z nejdynamičtějších průmyslových odvětví v Evropě. Podle Evropské komise převyšuje roční obrat 900 biliónů eur. Výrobky pokrývají nejen evropský, ale i mezinárodní trh. K tomu, aby Evropská unie lépe a ve větším měřítku vstupovala právě na mezinárodní trh, je však zapotřebí odstranit některé překážky spojené s byrokracií uvnitř samotného systému jakosti a vynaložit více finančních prostředků na vývoj a výzkum.

Definice kvality, cíle a vize jsou zaneseny v tzv. Evropské chartě kvality¹⁴. Evropská Unie v rámci své Politiky jakosti akceptuje, chrání, podporuje, registruje a kontroluje výrobky rozdělené do třech kategorií:

A. Chráněné označení původu (CHOP)

Chráněné označení původu (Protected Designation of Origin) je název regionu, určitého místa nebo ve výjimečných případech země, kterého se používá k označení zemědělského výrobku nebo potraviny, které pocházejí z tohoto regionu, určitého místa nebo země, jehož kvalita nebo vlastnosti jsou převážně nebo výlučně dány zvláštním zeměpisným prostředím s jeho neodmyslitelnými přírodními nebo lidskými faktory, a jehož výroba, zpracování a příprava probíhá ve vymezené zeměpisné oblasti. Evropská Unie poskytuje prostřednictvím nařízení č. 2081/92 ochranu označení původu a zeměpisného označení vybraných regionálních zemědělských produktů, jejichž reputace přesahuje národní hranice a pomáhá tak i propagaci těchto výrobků.

B. Chráněné zeměpisné označení (CHZO)

¹⁴ *Evropská charta kvality* [online]. 2008 [cit. 2011-03-18]. Dostupný z http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/str_priloha_3.pdf

Chráněné zeměpisné označení (CHZO) je název regionu, určitého místa nebo ve výjimečných případech země, který se používá k označení zemědělského produktu nebo potraviny, které pocházejí z tohoto regionu, určitého místa nebo země, a které mají určitou kvalitu, pověst nebo jinou vlastnost, kterou lze přičíst tomuto zeměpisnému původu a jejichž produkce, zpracování nebo příprava probíhá ve vymezené zeměpisné oblasti.

Rozdíl mezi označením původu a zeměpisným označením je, že pro zeměpisné označení postačí, aby bylo jen jedno stadium výroby produktu úzce vázáno na zeměpisné prostředí, i když to stále musí být výrobek pocházející z regionu, jehož jméno nese, a musí mít alespoň pověst, kterou lze přičíst jeho zeměpisnému původu.

C. Zaručená tradiční specialita (ZTS)

Pravidla EU připouštějí, že u nejrůznějších potravin lze používat označení a nově i logo „Zaručené tradiční speciality“. Takové výrobky jsou na základě podané žádosti prověřeny, zda splňují požadavky na „zvláštní povahu“ a mohou být zařazeny do příslušného Rejstříku.

2.3 Politika kvality potravinářského průmyslu v České republice

V rámci vstupu České republiky do Evropské unie, bylo nutno naplnit i požadavky Evropské politiky kvality (Evropská politika podpory kvality pro zlepšení evropské konkurenceschopnosti). Vyhlášení této politiky bylo vynuceno skutečností, že bylo třeba především evropským podnikatelským subjektům vysvětlit, že shoda se zákonnými požadavky společenství v regulované oblasti a využívání takových nástrojů, jako je certifikace systémů kvality podle norem ISO 9000, jsou nezbytnou (v regulované oblasti) anebo marketingově výhodnou (ISO 9000 v neregulované oblasti) podmínkou pro prodej výrobků v Evropské unii. Nejsou však nutně dostačující, aby zabezpečily odpovídající úroveň konkurenceschopnosti evropského průmyslu na světových trzích.

Národní politika jakosti (NPJ)

Strategie Národní politiky jakosti (NPJ)¹⁵ v České republice byla vládou stanovena pro rok 2008 – 2013. Řízením NPJ bylo pověřeno Ministerstvo průmyslu a obchodu, které ustavilo ze zástupců resortů, podnikatelských subjektů a nevládních organizací Radu České republiky pro jakost (dnes Rada kvality ČR) pod vedením ministerstva průmyslu a obchodu. V rámci působení České společnosti pro jakost, bylo ustaveno Národní informační středisko pro podporu jakosti (dnes Národní informační středisko podpory kvality - NIS-PK) jako výkonný orgán Rady kvality ČR.

Ministerstvo průmyslu a obchodu definuje Národní politiku jakosti jako „souhrn metod a nástrojů, které ovlivňují kvalitu výrobků, služeb a činností v rámci národní ekonomiky a služeb veřejné správy“, přijatý usnesením vlády ČR č. 458 ze dne 10. 5. 2000.

Poslání NPJ:

Národní politika kvality jako koordinační aktivita, podporující a propagující udržitelnou kvalitu života v České republice.

Vize NPJ:

Spoluvytvářet v České republice prostředí, ve kterém je kvalita trvalou součástí všech oblastí života společnosti i jednotlivých občanů.

Strategické záměry NPJ - Zemědělská výroba, výroba potravin, lesnictví:

- Rozvoj venkova
- Podpora výroby kvalitní a konkurenceschopné zemědělské produkce (certifikace)
- Podpora výroby a prodeje bezpečných potravin (certifikace, program Klasa)
- Propagace tuzemských surovin a produktů
- Šetrnost k životnímu prostředí
- Ekologicky přijatelné hospodaření v lesích (certifikace)

¹⁵ *Národní politika jakosti* [online]. 2000 [cit. 2011-03-18]. Dostupný z <http://www.npj.cz/narodni-politika-kvality/dokumenty/narodni-politika-kvality/>

2.4 Ochrana spotřebitele

Ochrana spotřebitele¹⁶ je nutností v tržním hospodářství. Z jedné strany ji zajišťuje stát a z druhé jsou to dobrovolná sdružení na ochranu spotřebitele, které mají roli informační a zároveň se snaží spotřebiteli pomoci v lepší orientaci na trhu a v legislativě.

Ministerstvo průmyslu a obchodu v České republice určuje cíle, priority a směr spotřebitelské politiky. Na základě SWOT analýzy¹⁷ vláda České republiky schválila materiál Priority spotřebitelské politiky 2011 — 2014 na svém jednání dne 12. ledna 2011 usnesením č. 31.

Hlavní cíle spotřebitelské politiky jsou:

- bezpečnost výrobků a služeb
- odpovídající míra regulace ochrany spotřebitele
- zvyšování znalostní úrovně spotřebitelů, rozvoj informačních a vzdělávacích aktivit ve prospěch spotřebitelů; vzdělávání v oblasti životního prostředí
- Podpora samoregulace, dialogu veřejných institucí se spotřebiteli a dialogu mezi podnikateli a spotřebiteli
- zvýšení účinnosti dozoru na trhu, posílení vymahatelnosti práva
- podpora činnosti a rozvoje spotřebitelských organizací
- sledování vývoje vybraných aspektů ochrany spotřebitele na trhu
- institucionální zajištění ochrany spotřebitele

Úloha státu

Ochrana spotřebitele je zanesena v občanském zákoníku v zákoně o ochraně spotřebitele¹⁸. Zákon ochraňuje nejen spotřebitele, který výrobek, nebo službu využívá,

¹⁶ MPO – ochrana spotřebitele [online]. 2005 [cit. 2011-03-18]. Dostupný z <http://www.mpo.cz/cz/ochrana-spotrebitele/>

¹⁷ SWOT analýza – pomáhá identifikovat slabé a silné stránky a zároveň příležitosti a hrozby daného projektu.

¹⁸ Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele

ale také stanovuje podmínky a povinnosti při prodeji těchto statků. Do občanského zákoníku jsou promítány nejen standardní, specifické požadavky, ale i požadavky EU.

S prvními aktivitami na ochranu spotřebitelů se setkáváme ve dvacátých letech dvacátého století v USA. V roce 1962 za vlády J.F. Kennedyho byla při prosazování myšlenky „čistoty trhu“ formulována čtyři základní pravidla spotřebitelů – právo na bezpečnost, právo a informace, právo a výběr a právo být vyslyšen.¹⁹

V dnešní době je však většina výrobků příliš složitá a my jako běžní uživatelé nedokážeme poznat případné vady nebo nebezpečí a proto zde musí nastoupit ochranná funkce státu.

Sdružení na ochranu spotřebitelů

Díky vstupu ČR do Evropské unie, vznikla větší potřeba ochrany, informovanosti a orientace v právech spotřebitele. Proto u nás existuje řada sdružení na ochranu spotřebitele.

Mezi nejznámější patří občanské sdružení TEST. Toto sdružení vydává měsíčně odborně vedený časopis, který je zaměřen především na výrobky. Radí však nejen spotřebitelům, ale i prodávajícím s jejich právy, povinnostmi a jejich aplikací v běžném životě. Výrobky pro testy jsou vybírány na základě průzkumu trhu a přání spotřebitelů. Výsledky z těchto testů jsou podporovány a uznávány Evropskou komisí.

Potravinářský průmysl

Potravinářský a nápojový průmysl je nejdůležitějším odvětvím nejen v Evropské Unii. Dle průzkumu Potravinářské komory z roku 2009 i do tohoto odvětví zasáhla krize a většina podnikatelů má velké problémy např. při jednání s bankami o úvěrech nebo při jednání s obchodními řetězci a jejich velkému tlaku na cenu, čímž dochází k zhoršení kvality výrobků.

Zákon²⁰ pro potravinářský a tabákový průmysl, který upravuje povinnosti výrobců při výrobě a uvádění výrobků na trh. Můžeme zde najít povinnosti ohledně zbytkových množství léčiv, používaných v živočišné výrobě, odpadové hospodářství,

¹⁹ VEBER, Jaromír, et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha : Grada Publishing, 2007. Ochrana spotřebitele, s. 38

²⁰ Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích v plném znění

pravidla pro označování potravin, informační povinnost podnikatelů a také podmínky pro Státní dozor.

3 Normy a jejich legislativní rámec na území Evropské Unie

Kvalita lze chápat buď jako vlastnost nějakého předmětu, něco co pro nás splňuje, zajišťuje anebo jako standard, normu neboli jakost.

Evropské a mezinárodní normy tvoří odborníci z členských států EU. Každý nový návrh je projednáván se členy národních technických komisí, tak, aby nová norma vyhovovala i národním potřebám. V České republice je to Technická normalizační komise²¹. Převzetím normy do ČSN²², se stává tato norma platnou. Každá evropská norma je zároveň převzata i ostatními členskými zeměmi EU, kde se liší pouze číselným označením, ale obsah normy zůstává stejný pro všechny země.

Od roku 1985 podle „Nového přístupu k technické harmonizaci a normám“ (Usnesení Rady ze 7. května 1985 č. 85/C/136/01), je harmonizace právních předpisů (směrnic) omezena na přijímání základních požadavků podstatných pro zajištění bezpečnosti výrobků, popř. dalších hledisek veřejné ochrany. Tyto základní požadavky musí výrobek splňovat a pak může být umístěn na trh v kterémkoli členském státě,

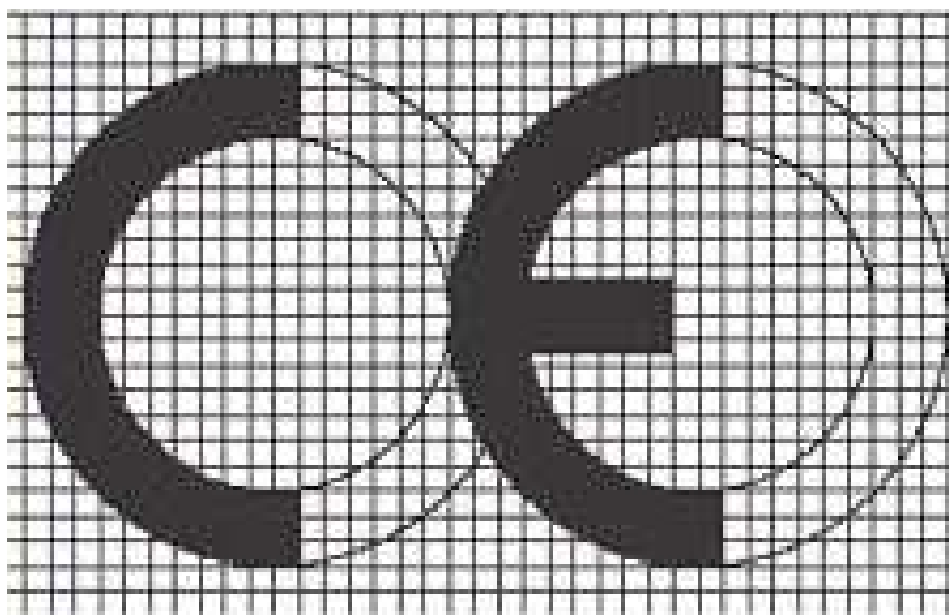
- podrobné technické specifikace, jejichž dodržení zaručuje splnění základních požadavků směrnic, jsou upraveny evropskými technickými normami,
- tyto normy, zvané harmonizované, jsou zásadně nezávazné, jejich dodržení však dává předpoklad, že základní požadavky směrnic byly splněny,
- výrobci je ponechána volba, zda bude postupovat podle harmonizovaných norem nebo zda zvolí jiné řešení, které je pro něj výhodnější; v takovém případě však musí soulad s požadavky směrnic prokázat.

²¹ TNK - orgán s celostátním působením, který je řízen Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. Komise složená z řad odborníků, podnikatelů a pověřených řeší otázky technické normalizace dle rozsahu oboru jejich působnosti.

²² ČSN – chráněné označení českých technických norem. Práva a povinnosti související s tvorbou a vydáváním českých technických norem stanovuje zákon č. 22/1997 Sb.

Pro ty skupiny výrobků, které obecně představují vyšší stupeň rizik, však zůstává i nadále zachován systém závazných předpisů s podrobnými specifikacemi Tyto směrnice, platí např. pro zemědělské a lesnické traktory, motorová vozidla, potraviny, chemické látky, apod. a tento přístup k harmonizačnímu procesu se nazývá „starý“.

Nový přístup byl v r. 1989 doplněn „Globálním přístupem k posuzování shody“ (Usnesení Rady z 21. prosince 1989 č. 90/C10/01), který se zabývá obecnými principy zkoušení a certifikace, především pak těmi prvky, které zajišťují důvěryhodnost systému a jsou předpokladem pro uznávání certifikátů mezi členskými státy. K těmto prvkům patří mj. akreditace zkušebních a certifikačních orgánů a certifikace systémů jakosti u výrobce. Rozhodnutím Rady č. 90/683/EHS, resp. 93/465/EHS byl přijat systém tzv. modulů, které lze k posouzení shody použít. Zpravidla existuje volba mezi moduly, které jsou považovány za rovnocenné. Postupy jsou přesně stanoveny v každé jednotlivé směrnici nového přístupu. Výrobek, který splňuje požadavky směrnice, popř. více směrnic, se opatřuje označením CE²³



Obr. 1 Značka CE – Evropská shoda²⁴

²³ *BOZP info – Normy EU* [online]. 2008 [cit. 2011-03-19]. Dostupný z http://bozpinfo.cz/legislativa/pravo-eu/normy_eu/normy0060125.html

²⁴ *Označení CE* [online]. 2006 [cit. 2011-03-18]. Dostupný z <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pravo-eu/oznaceni-ce-a-souvisejici-predpisy/1000459/4238/>

3.1 Integrovaný systém řízení

V současné době je pojem integrovaný systém řízení velice frekventovaný. Tím "správným" integrovaným systémem řízení by měl být jednotný způsob vedení a řízení organizace, který mimo jiné splňuje požadavky pro řízení kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Základními principy jsou:

- a) Zaměření na zákazníka
- b) Vůdcovství
- c) Zapojení pracovníků
- d) Procesní přístup
- e) Systémový přístup k managementu
- f) Neustálé zlepšování
- g) Přístup k rozhodování zakládající se na faktech
- h) Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy

3.2 Životní prostředí

V České republice má environmentální²⁵ legislativa letitou tradici a postupně se rozrostla do obsáhlého souboru veřejnoprávních předpisů.

Autoři environmentální legislativu rozdělili do následujících tematických okruhů:

- životní prostředí všeobecně;
- vodní hospodářství;
- odpadové hospodářství;

²⁵ Environmentální – týkající se životního prostředí

- ochrana přírody;
- ochrana půdního fondu;
- geologie a hornictví;
- územní plánování a stavební řád;
- posuzování vlivů na životní prostředí;
- nakládání s chemickými látkami;
- prevence závažných havárií;
- geneticky modifikované organismy;
- integrovaná prevence znečištění;
- energetika;
- hluk;
- ochrana klimatu²⁶

Legislativa životního prostředí je postavena na následujících principech:

- prevence (předcházet je výhodnější než odstraňovat následky)
- za znečišťování se platí (postupně se zpřísňující limity)
- represe (pokuty, omezení či zákazy činnosti)

Speciálním nástrojem ochrany životního prostředí je posuzování vlivů na životní prostředí (tzv. proces EIA/SEA), který se týká významných záměrů, staveb, činností a koncepcí.

²⁶ VEBER, Jaromír, et al. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. [s.l.] : Management Press s.r.o., 2006. Legislativa životního prostředí, s. 42

K zavedení environmentální politiky slouží jako nástroj normy EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), které mají svou platnost pouze na území Evropské Unie a oproti normám řady ISO je jejich zavedení časově náročnější. Normy řady ISO 14000 jsou využitelné na světovém trhu a v celkovém porovnání k jejich zavedení přistoupilo více společností než je tomu u EMAS. Tyto normy se zaměřují na procesy samotné, tak aby byl eliminován případný škodlivý vliv na životní prostředí a to už v průběhu výroby nebo při používání výrobku.

V Evropské unii zprávy a informace o životním prostředí přináší agentura EEA²⁷ (European Environment Agency) – Evropská agentura pro životní prostředí. Tato agentura slouží v současné době 32 členským zemím, které na základě jejich informací tvoří, hodnotí, přijímají politiku na ochranu životního prostředí. Informace však využívá i široká veřejnost, jako je podnikatelská sféra, akademická obec nebo různé nevládní organizace.

3.3 BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Ústava i listina práv a svobod každému z nás zaručuje právo na vhodné pracovní podmínky a ochranu zdraví při práci. Vstup České republiky do Evropské unie přinesl i v této oblasti velké legislativní změny. ČR přijala směrnice nařízení EU a přenesla je do české legislativy ve formě mnoha právních předpisů. Díky tomu došlo k posílení prevence a odpovědností organizací za plnění požadavků BOZP. Zároveň přichází i tlak zahraničních firem na své dceřiné společnosti. Řada firem se proto rozhodla zavést firemní směrnice týkající se právě bezpečnosti práce.

Systémy managementu podle standardů OHSAS 18000 zajišťují plnění povinností a závazků zaměstnavatelů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Modely řízení, které jsou na nich založeny, představují optimální cestu jak minimalizovat rizika v této oblasti a nacházejí stále širší uplatnění ve všech činnostech. Jsou chápány jako důkaz odpovědného chování managementu.

²⁷ Evropská agentura pro životní prostředí [online]. 2010 [cit. 2011-03-19]. Dostupný z <http://www.eea.europa.eu/>

Správná výrobní a hygienická praxe

Směrnice Rady č. 93/43/EHS o hygieně potravin v článku 3 stanovuje, že provozovatel potravinářského podniku určí každý krok v rámci svých výrobních činností, který je kritický pro zajištění nezávadnosti potravin a zajistí stanovení odpovídajících bezpečnostních opatření, jejich zavádění, dodržování a posuzování na základě zásad systému HACCP. Tento požadavek byl transponován do právních předpisů ČR. Jedná se zejména o prováděcí předpisy k zákonu o potravinách č. 110/1997 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a to vyhláškou č. 147/1998 Sb., o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby ve znění vyhlášky č. 196/2002 Sb., a ve vyhlášce č. 451/2002 Sb., o podmínkách a požadavcích na provozní a osobní hygienu při výrobě potravin, kromě potravin živočišného původu. Zákon i uvedená vyhláška stanovuje výrobcům potravin závaznou povinnost stanovit ve výrobním procesu tzv. systém kritických bodů za účelem předcházení vzniku možného nebezpečí narušení zdravotní nezávadnosti potravin.

V článku 5 Směrnice Rady č. 93/43/EHS se členským státům ukládá podporovat vypracování tzv. návodů pro správnou výrobní a hygienickou praxi, které mohou potravinářské podniky dobrovolně uplatňovat jako pokyn k dodržování předchozího ustanovení. Vypracování a dodržování pravidel správné výrobní a hygienické praxe představuje tedy sféru legislativně nezávaznou, ale tvoří nadstavbu systému kritických bodů, které jsou součástí pravidel správné výrobní a hygienické praxe.

Z toho důvodu Ministerstvo zemědělství - odbor potravinářské výroby ve spolupráci s Potravinářskou komorou a jednotlivými profesními svazy výrobců potravin, přistoupilo k postupnému vypracování a následně vydávání tzv. příruček správné výrobní a hygienické praxe. Ty by měly sloužit jako základní a výchozí podklady pro zpracování vlastních pravidel správné výrobní a hygienické praxe jednotlivými výrobci a výrobními podniky²⁸. Používání doporučení obsažených v příručce je pro provozovatele potravinářských podniků dobrovolné.

²⁸ *Ministerstvo zemědělství* [online]. 2005 [cit. 2011-03-21]. EAGRI. Dostupné z WWW: <eagri.cz>.

Codex Alimentarius

Codex Alimentarius²⁹ je to oficiální grémium organizace Spojených národů pro potraviny a zemědělství (Food and Agriculture Organization of the United Nations - FAO) a Světové zdravotnické organizace (World Health Organization - WHO)

Úkolem tohoto grémia, založeného v roce 1962, je, vypracování světových standardů a požadavků pro potraviny. Obsahuje všechny důležité regulace, které hrají úlohu v národních a evropských potravinářských zákonech.

Toto mezinárodní grémium se obrací především na tyto čtyři skupiny:

- producenty
- zpracovatelské a obchodní podniky
- spotřebitele
- experty z oboru zemědělských věd a hygieny.

Nejvyšším orgánem je Komise Codex Alimentarius, svolávaná každé dva roky, střídavě v Římě anebo v Ženevě. Komise schvaluje určité potravinářské standardy, tvoří dodatečné grémia a schvaluje pracovní plán pro sekretariát a jiná podřízená grémia.

Normy obsažené v Kodexu, se týkají obecných pravidel, ale i specifických, které se zaměřují na konkrétní výrobek. Obecné normy se týkají hygieny, značení výrobků veterinárních léčiv, inspekce dovozu a vývozu, certifikačních systémů, metod pro odběr vzorků a provádění analýz potravinářských aditiv, kontaminantů, dále výživy a potravin pro speciální dietní účely. Specifické normy jsou pro všechny druhy potravin a potravinářských výrobků, které zahrnují čerstvou, zmrazenou a zpracovanou zeleninu a ovoce, ovocné šťávy, cereální výrobky, tuky a oleje, ryby, maso, cukr, kakao a čokoládu, mléko a mléčné výrobky. I když normy nemají žádný právní účinek, jsou veřejností uznávané a používané.

3.4. Normy kvality

Normy neboli základní požadavky na vlastnosti produktů se vždy nacházely v mezinárodních i národních formách. Týkaly se převážně měřitelných – technických požadavků. Postupem doby se však začaly tvořit celopodnikové systémy požadavků na jakost. Vojenský průmysl jako první ve svých normách AQAP – Allied Quality

²⁹ *Codex Alimentarius* [online]. 2011 [cit. 2011-03-20]. Dostupný z http://www.codexalimentarius.net/web/index_en.jsp

Assurance Publications stanovil požadavky na řízení kvality. K nim se připojila NASA a následně další civilní obory zejména automobilový průmysl. V roce 1980 byla ustanovena technická komise ISO/TC 176, která přijala a navrhla normy ISO řady 9000, které byly v roce 1987 přijaty.

Evropská Unie vydala řadu obecně právních předpisů, které zajišťují jednotný evropský trh. Zároveň prosazuje několik základních pravidel, a to např.:

- kvalitnímu zboží nesmí být bráněno vstupu na vnitřní trh EU
- výrobky jsou děleny do regulované³⁰ a neregulované sféry
- výrobky regulované sféry musí být opatřeny speciální značkou CE
- obchodníci z nečlenských zemí EU musí dodržovat podmínky evropských norem, pokud chtějí dodávat výrobky a služby na trh EU

3.4.1 Normy řady ISO

ISO je zkratka názvu International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci). Jedná se o mezinárodní organizaci sdružující přes 100 členských zemí. Každá země bez rozdílu velikosti má jeden „rovný“ hlas. Představitelem České republiky je Český normalizační institut ČSNI. Organizace ISO se zabývá vývojem norem, zkoušením a certifikací pro podporu obchodu kvalitními výrobky a službami³¹

Normy ISO před a po roce 2000

O systému řízení bylo do roku 2000 vydáno mnoho norem. Některé normy však byly spíše byrokratickou zátěží, byly těžko pochopitelné nebo minimálně používané. Z toho důvodu došlo k jejich postupné revizi, která v roce 2000 vyústila přijetím řady norem ISO 9000.

Technická komise ISO/TC 176 spolupracovala na revizi se zástupci vlád, neziskových organizací, normalizačních orgánů a jinými odborníky.

³⁰ Do regulované sféry jsou zařazeny výrobky, kde by mohlo dojít k poškození zdraví

³¹ PEACH R. W., PEACH B., RITTEROVÁ D. S.: Příručka 9000/2000. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. ISBN 80-02-01514-2

Základem nové revize je osm zásad managementu kvality. Tyto zásady jsou natolik univerzální, aby mohly sloužit všem podnikům, a organizacím bez ohledu na to v jakém odvětví podnikají.

a) Vedení a řízení pracovníků

Vedení (leadership) tvoří kulturu organizace. Vedoucí pracovníci v souladu s hodnotami a strategií dané společnosti vytváří interní prostředí, v němž se lidé zapojují do plnění úkolů a cílů.

b) Zapojení pracovníků

Jen plné zapojení pracovníků, umožňuje využití jejich potenciálu. To je možné jen v případě vzájemné důvěry, bezpečí a sdílením hodnot v organizaci.

c) Zaměření na zákazníka

Většina firem ve své prezentaci používá právě orientaci na zákazníka. Nesmí se však jednat jen o hezká slova, ale spokojenost zákazníků musí být sledována, měřena a následně vyhodnocována.

d) Systémový přístup

Pochopení vzájemně propojených procesů vede k efektivnímu dosahování cílů organizace

e) Procesní přístup

Pochopení samotného procesu a jeho činnosti vede k účinnějšímu dosažení výsledku. Proces má svého vlastníka, je popsán, řízen a zlepšován.

f) Neustálé zlepšování

Vedení organizace podporuje a řídí neustálé zlepšování, které by mělo patřit k cílům organizace

g) Rozhodování na základě faktu

Efektivní rozhodování je založeno na analýze údajů a informací

h) Prospěšné dodavatelské vztahy

Organizace a dodavatelé jsou na sobě vzájemně závislí a jejich dobré vztahy zvyšují efektivitu a zisk obou stran

Struktura norem ISO 9000

Základem souboru norem ISO 9000 pro systémy kvality je sestava čtyř mezinárodních norem. Tyto normy se dají použít ve všech oborech výroby i služeb. Zákazníci systém kvality managementu mohou vyžadovat. Organizace po jejím zavedení projdou auditem, a pokud splňují všechny požadavky, certifikační orgán udělí certifikát, který pro mnoho zákazníků splňuje představu zajištění kvality u vašich výrobků nebo služeb.

V současnosti platné normy:

- ČSN EN ISO 9000 - Systémy managementu jakosti - základy, zásady a slovník
Tato norma popisuje základy a zásady managementu kvality a specifikuje nejdůležitější pojmy a hesla týkající se jakosti a jejího zabezpečování.
- ČSN EN ISO 9001 - Systémy managementu jakosti - požadavky
Stěžejní norma, která je podkladem pro koncepci, zavádění a revidování implementovaného systému jakosti. Tato norma formou plnění kritérií specifikuje požadavky, které musí organizace splnit, aby prokázala svoji schopnost trvale poskytovat produkt, který plní požadavky zákazníka, příslušných předpisů a případně zvyšuje spokojenost zákazníka.
- ČSN EN ISO 9004 - Systémy managementu jakosti - směrnice pro zlepšování výkonnosti - Smyslem této normy je poskytnout doporučení, která by měla organizaci pomoci k dalšímu zlepšení systému managementu jakosti nad rámec požadavků normy 9001 tak, aby byla schopna dosahovat spokojenosti nejen zákazníků, ale i dalších zainteresovaných stran a zvyšovat svou výkonnost.
- ČSN EN ISO 19011 - poskytuje návod pro plánování a provádění auditů kvality.

Žádná z norem není závazná, pouze doporučující. Teprve ve chvíli, kdy organizace zavede řádně certifikovaný systém řízení jakosti, stávají se tyto normy závaznými. V současné době není výjimkou, že firmy požadují od svých dodavatelů zavedení certifikovaného systému jakosti.

Zavedení norem ISO 9000 a jejich striktní dodržování však není samospasné. Proto jejich zavedení musí být chápáno jako začátek cesty za prvotřídní kvalitou.

Normy ISO řady 14000

Normy systému Environmentálního managementu napomáhají organizacím zlepšit přístup a přijmout zodpovědnost za jejich činnost vůči životnímu prostředí. Tyto normy se více zaměřují na procesy nikoliv na produkty. Přesto celý systém řízení procesů ovlivňuje finální produkt. K jejich většímu využití dochází v druhé polovině devadesátých let minulého století a to přijetím norem ISO řady 14001. Je možné spojit oba přístupy managementu kvality a managementu environmentu. V dnešní době většina certifikačních společností nabízí certifikaci obou systémů. Tato varianta je samozřejmě pro organizaci levnější.

Normy ISO řady 22000

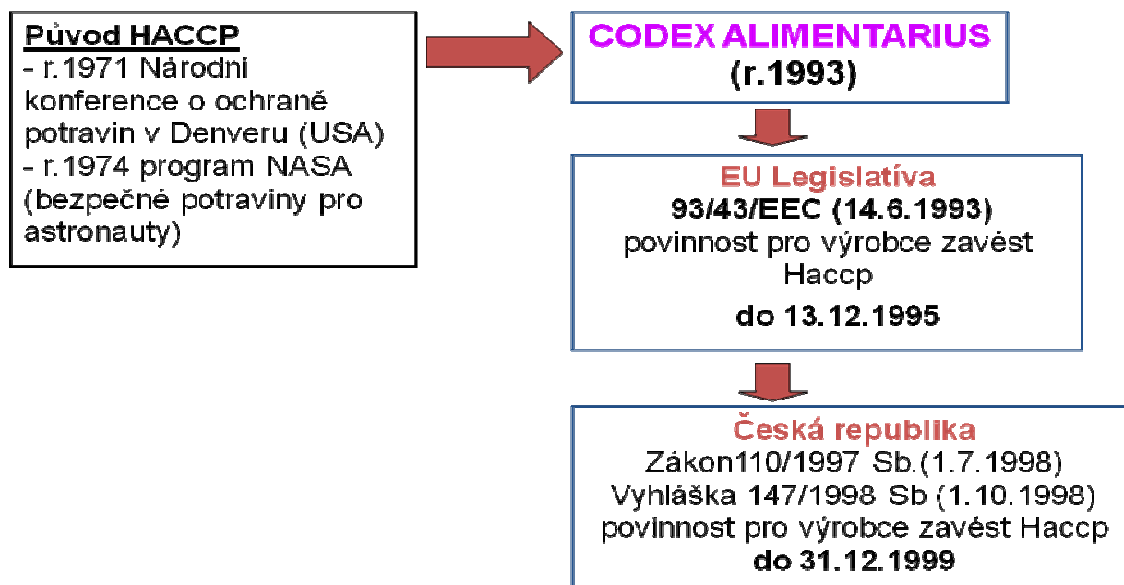
Tato norma specifikuje požadavky systém managementu na bezpečnost potravin. Cílem je zajistit bezpečný výrobek v průběhu celého jeho procesu, od pěstitele, dopravce, zpracovatele až po maloobchod. Normy 22000 jsou postavené na principech HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point).

3.4.2 HACCP

Analýza nebezpečí a systém kritických kontrolních bodů, nebo také systém zdravotní nezávadnosti potravin. Stanovuje postupy, které jsou nutné k tomu, aby se snížila míra nebezpečí v průběhu technologického procesu, stanovuje ovládací, nápravná a preventivní opatření.

HACCP je zkratka anglického názvu "Hazard Analysis and Critical Control Points"

- Hazard – nebezpečí vzniku nákazy nebo poranění z kontaminovaných potravin
- Analysis – analýza pravděpodobnosti vzniku kontaminace pokrmů
- Critical Control Point – jsou kritické kontrolní body označující konkrétní fázi výroby, ve které hrozí největší riziko kontaminace potravin



Obr. 2 Legislativní požadavky HACCP³²

Koncepce HACCP je vhodným nástrojem ke kontrole rizik v potravinářských firmách, zejména v těch, které zahrnují operace, které mohou vést ke vzniku rizika v případě, kdy se neprovádějí správně.

Povinnost zavedení systému ze zákona byla stanovena postupně pro všechny výrobce a prodejce potravin, pokrmů k těmto termínům:

- 1.1.2000 - pro všechny výrobce potravin (vyhláška Ministerstva zemědělství 147/1998 Sb.)
- 1.7.2002 - pro některá zařízení veřejného stravování od určitého objemu výroby (vyhláška Ministerstva zdravotnictví 107/2001 Sb.)
- 1.5.2004 - pro všechna zařízení veřejného stravování (vyhláška Ministerstva zdravotnictví 137/2004 Sb.)
- 1.5.2005 - pro všechny obchodníky, kteří uvádějí do oběhu potraviny (novela vyhlášky Ministerstva zemědělství č 147/1998 Sb.)

Správně zavedený a fungující systém kritických bodů v první řadě snižuje riziko ohrožení zdraví spotřebitele a zároveň chrání výrobce nebo prodejce v případě vymáhání náhrad za případné poškození zdraví. Správně vedená dokumentace systému

³² HACCP – prezentace společnosti VIKO CZ – interní dokument 2010

HACCP prokazuje dodržování právních předpisů a tím i minimalizaci sankcí ze strany orgánů státního dozoru.

3.4.3 BRC

Standardy BRC³³ se obecně zaměřují na správnou provozní praxi v potravinářských provozech, které jsou vybudovány na základě normativního dokumentu. Jedná se jednak o BRC Global Standard - Food, který je určen pro výrobce potravin dodávaných do maloobchodních řetězců, jednak o BRC/IoP Packaging Standard, jenž definuje požadavky na výrobce obalů a balicích materiálů určených pro potravinářství. Standardy BRC jsou tedy určeny nejen potravinářským společnostem, ale i společnostem vyrábějícím obalový materiál pro potravinářské účely. BRC je organizace, sdružující většinu obchodních společností, působících ve Velké Británii, včetně prodejců potravin. V normách jsou zahrnuty požadavky, které jsou v souladu se základními pravidly hygieny, se systémem HACCP i s dalšími požadavky legislativy EU i jednotlivých zemí na výrobky, procesy a kvalifikaci personálu. Normy jsou využívány certifikačními orgány a získané certifikáty, i když nejsou právoplatným dokladem o dodržení legislativních požadavků, jsou úředními orgány dozoru ve značné míře respektovány.

3.4.4 IFS

Tato norma (International Food Standard) je německo-francouzským maloobchodním protějškem anglické normy BRC. Vytvořil ji Hlavní svaz německého maloobchodu (Hauptverband des Deutschen Einzelhandels - HDE). Je určena pro organizace, které vyrábí a/nebo zpracovávají potraviny. Shoda s touto normou je zjišťována na bázi kontrolního seznamu dotazů a vyhodnocovací matrici. Klíčovými kritérii této normy jsou: identifikace zvládnutelného počtu příslušných kritických kontrolních bodů (CCP), zavedení systému pro monitorování CCP se srozumitelnými záznamy a pravidelnými kontrolami, opakované ujištění managementu, že jsou si zaměstnanci vědomi svých povinností a že je hodnocena efektivita práce, sledovatelnost výrobku, implementace nápravných opatření.

³³ BRC - British Retail Consortium - Britské maloobchodní konsorcium

3.4.5 Moderní systémy řízení kvality

Po zavedení a certifikaci norem řady ISO 9000 si mnoho firem klade otázku, zda bude k zajištění kvality stačit „pouze“ rodina ISO, kam bude směřovat světový vývoj v této oblasti a kam je posune tlak na kvalitu v rámci Evropského trhu. Společnosti tedy dále rozvíjejí systém kvality moderními manažerskými přístupy.

TQM

TQM – Total quality management neboli totální řízení kvality. K rozmachu dochází v 80. letech minulého století, jako způsob k zachování konkurenceschopnosti a k stálému zlepšování produktů a procesů. Většina požadavků TQM je pokryta i požadavky ISO. U TQM je kladen větší důraz na ekonomiku jakosti, resp. náklady na jakost, celkovou kulturu organizace a větší důraz na neustálé zlepšování. Koncepce TQM není totiž svázána s normami a předpisy jako koncepce ISO, ale je otevřeným systémem, absorbujícím všechno pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku.

Zavedení TQM do firemní praxe obvykle bývá časově náročnější záležitostí, než tomu je v případě zavádění ISO 9000, neboť ve struktuře dobře zavedeného firemního systému TQM je vyšší poměr tzv. měkkých než tvrdých prvků. Aplikace tvrdých prvků zavádí do řízení každé firmy jistý řád, základní řídicí struktury i nezbytná formalizovaná pravidla, která jsou pro každého zaměstnance organizace směrodatná. Je též na managementu, aby dostupnými řídicími nástroji prosadil tyto momenty do praxe a kontrolou podpořil jejich dodržování.

Hledisko	Koncepce ISO	Koncepce TQM
Základna	normy a dokumentované postupy	aktivní účast zaměstnanců
Orientace	na konečné výsledky	na procesy
Eliminace neshod	nápravná opatření	neustálé zlepšování
Zapojení	funkčních míst	interdisciplinárních týmů
Důraz na předvýrobní etapy	menší	mimořádný
Organizační struktury řízení	formální	neformální
Zvažování ekonomiky jakosti	nezávazné	samozřejmé
Chápání zákazníka	finální spotřebitel	každý, komu odevzdáváme výsledky práce
Vazba na moderní techniky řízení	omezená	přímá a úzká
Forma práce vrcholového vedení	řízení	vedení
Povaha koncepce	direktivní	kreativní
Měřítka pro prokazování shody	ano	ne

Obr. 3 Odlišnost koncepcí ISO a TQM³⁴

Six sigma

Přístup six sigma je metodický postup, který je zaměřen na zlepšování různých procesů, firemních aktivit apod. Pochází z osmdesátých let. Kdy společnost Motorola hledala cesty, jak zlepšit kvalitu své produkce. Použila k tomu statistický aparát. Jehož prostřednictvím hodnotila variabilitu produkce – cílem bylo její zúžení. Následně byly tyto principy rozšířeny i mimo typické výrobní procesy.³⁵

Lean management

Další metodou moderního řízení je Lean management nebo Lean productin³⁶. Základem této metody je snižování nákladů, označované jako zeštíhlování. Nejedná se však o snižování nákladů pouze ve výrobě, ale zeštíhlování je praktikováno při redukci počtu pracovníků, prodej nebo pronájem nepotřebného majetku, prostředků atd. Cílem

³⁴ *Porovnání koncepcí ISO a TQM*, DVOŘÁČEK, Jiří. Audit podniku a jeho operací. Praha : C.H.BECK, 2005. 36 s.

³⁵ VEBER, Jaromír, et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha : Grada Publishing, 2007. Ochrana spotřebitele, s. 185

³⁶ Lean nebo-li štíhlé řízení/výroba k jejímž duchovním otcům patří Taiichi Ohno a Shingeo Shingo. Ti své představy realizovali v automobilce Toyota.

je odstranit všechny faktory, které poškozují ekonomiku firmy a zároveň usilovat o zvýšení produktivity za pomoci metod jako je např. 5S³⁷, JIT³⁸ atd.

Speciální požadavky

V potravinářské výrobě může dojít ze strany zákazníka k požadavku na Košer nebo Halal certifikaci.

Samotný pojem Kosher je nábožensky založený soubor pravidel pro židovskou obec vycházejících z Torah (svazek Levitikus). Tyto pravidla se nazývají Kashruth, což je jméno židovských dietních práv. Jídlo v souladu s Halakha (Židovské právo) se nazývá Kosher (z hebrejštiny kasher) a v tomto kontextu znamená “způsobilý ke spotřebě pozornými Židy”. Jídlo je Kosher jenom tehdy, jestliže splní veškerá kritéria židovského práva o jídle. Laicky řečeno Kosher je tehdy, kdy ho mohou konzumovat Židé.

Halal je termín znamenající „povolený“. Označují se tak podle islámské tradice všechny činnosti, které jsou povoleny podle muslimského práva. V nemuslimských zemích se tak nejčastěji označují potraviny, které mohou muslimové konzumovat.

³⁷ 5S název pochází z pěti japonských názvů. Jde o systém účelného hospodaření na pracovištích, kdy na pracovištích není nic zbytečného, je zde udržován pořádek a čistota, každé nářadí a materiál mají své místo a zpravidla je můžete najít do 30 vteřin.

³⁸ Just in Time – název většinou není překládán do češtiny. Just In time je strategie držení zásob, která napomáhá zlepšit návratnost investic tím, že redukuje nadbytečné zásoby, které by jinak bylo nezbytné držet

4 Představení a popis vybrané společnosti

Společnost VIKO CZ. byla založena v roce 1995 v Českých Budějovicích jako dceřiná společnost španělské nadnárodní firmy VIKO group. Společnost vznikla transformací firmy, která působila v minulosti v jiném odvětví, a ihned došlo ke změně výrobního programu firmy v souladu se záměry španělské mateřské společnosti, přičemž se jedná o jedinou firmu v rámci koncernu na území České republiky. Základním posláním celé skupiny VIKO group a tedy i firmy VIKO CZ. je výroba, distribuce a prodej obalových materiálů pro masný průmysl. Skupina má vedoucí postavení na daném trhu a jako jediná nabízí kompletní portfolio produktů pro své zákazníky. Skupina má obchodní zastoupení po celém světě, přičemž její struktura obsahuje 11 výrobních závodů a 13 obchodních kanceláří na různých kontinentech. Česká firma se v rámci skupiny specializuje především na skupinu kolagenových a celulózových obalů, neboli střívek. V jejím portfoliu ale nechybí ani ostatní typy střev jako jsou střeva plastová, fibrousová a střeva pro speciální aplikace, nicméně ty jsou zastoupeny minoritně.

Firma je napojena na ostatní pobočky ve skupině nejenom v rámci finančních či obchodních vztahů, ale především v rámci procesů výroby. V České republice se nachází tzv. sekundární část zpracování neboli „converting“ pro střívka kolagenového a celulózového typu. Primární materiál je dodáván ke zpracování ze sesterských firem v Německu (kolagen) a Španělsku (celulóza). Pouze pro střeva plastového typu je výrobní program kompletní, tedy jak primární, tak sekundární výroba se nachází ve firmě VIKO CZ

V současné době VIKO CZ zaměstnává přibližně 500 zaměstnanců, z toho 80% v jednotlivých výrobních procesech. Ostatní zaměstnanci zajišťují veškeré potřebné logistické a administrativní funkce. V Českých Budějovicích se v rámci firmy nachází také distribuční centrum pro veškeré evropské aktivity skupiny.

4.1 Struktura firmy a identifikace hlavních procesů

Směrem ke skupinovému vedení, majitelům a autoritám zastupuje firmu jednatel a prokuristé. Vrcholové vedení firmy představuje generální ředitel a top manažeři

úseků. Celková organizační struktura firmy je přílohou této práce č. I., nicméně jednotlivé hlavní úseky společnosti jsou:

Logistika

zabezpečuje nákupní činnosti, plánování, skladové hospodářství a také veškeré interní i externí transporty, včetně zajištění distribuce zákazníkům. Mezi hlavní sklady patří především sklad primárního materiálu, sklad obalového materiálu a náhradních dílů a sklad finální výroby, který se nachází mimo objekt firmy a funguje jako logistické centrum celé skupiny pro konsolidaci zakázek z veškerých evropských aktivit koncernu.

Obchod

tento úsek se skládá ze tří částí.

1) Obchodní oddělení lokální společnosti je řízeno celosvětově organizovanou obchodní strukturou, která je v zodpovědnosti ředitele obchodu skupiny a skládá se z ASM's (Area Sales Managers), lokálních obchodních ředitelů a jednotlivých obchodníků, kteří zodpovídají za přidělená teritoria. V zodpovědnosti českého obchodu jsou teritoria České a Slovenské republiky, dále pak země střední a východní Evropy, mezi hlavní patří např. Maďarsko, Polsko a Ukrajina. Ostatní země světa, kterých je více než 120, firma zásobuje prostřednictvím sesterských firem v umístěných v daném teritoriu, vlastních obchodních zastoupení nebo prostřednictvím smluvních agentů.

2) Technický servis tvoří pomyslný „most“ mezi závodem a zákazníkem, komunikuje a vyřizuje reklamace, organizuje nové výrobní projekty a definuje spolu oddělením R&D specifikaci stávajících výrobků. TS je napojen na celosvětovou distribuční síť skupiny a využívá tedy informací ze všech trhů, kam VIKO CZ. prostřednictvím této sítě své výrobky dodává. V rámci technického servisu působí také techničtí specialisté, kteří působí „v terénu“ a poskytují v přiděleném teritoriu technickou podporu pro sladění procesu zákazníka s aplikacemi výrobků společnosti, resp. skupiny.

3) Zákaznický servis - zabezpečuje koordinaci zákaznických objednávek, komunikuje se zákazníky, obchodními kanceláři či agenty. V jeho zodpovědnosti je také koordinace zakázek uvnitř procesu firmy a spolupráce s oddělením dopravy, pro včasné vyřízení požadavků trhu

Administrativní úsek

Tento úsek vzniknul na začátku roku 2011 spojením finančního&IT úseku a personálního úseku s cílem konsolidovat administrativní podporu hlavním výrobním procesům. Tento úsek pokrývá veškeré finanční aktivity, controllingové oddělení firmy, HR specialisty pro koordinaci náborů a optimalizaci lidských zdrojů uvnitř firmy. Zároveň se stará o interní a externí komunikaci směrem ke všem zainteresovaným stranám.

Technický úsek

ve správě tohoto úseku je především technická správa budov a celého areálu, energie, BOZP, odpadové hospodářství, rozvojové a stavební práce

QM oddělení

samostatné oddělení reprezentované představitelem vedení pro jakost, které zajišťuje tvorbu a implementaci potřebných norem řízení jakosti procesů, které jsou aplikovány ve společnosti. Organizuje externí a interní audity, včetně školení personálu v dané oblasti. Je reprezentantem společnosti směrem ke státním autoritám (např. veterinární dozor)

Výrobní úsek

jako největší úsek (měřeno počtem pracovníků) je nejkomplexnější procesem celé firmy. Do jeho struktury patří jednotlivé výrobní oddělení, oddělení kvality, R&D, oddělení technologického rozvoje a oddělení údržby. Ve všech výrobních procesech je 4směnný provoz, tedy nepřetržitý režim práce 7dní v týdnu, čemuž jsou přizpůsobeny všechny servisní a řídicí činnosti. Hlavní výrobními procesy jsou:

1) converting jedlého kolagenu – sekundární zpracování jedlého kolagenu dodávaného ze sesterské firmy v Německu, kde se nachází primární výroba. Tato výroba tvoří cca 45 % výrobního portfolia a skládá se z více než 11 procesních kroků, z nichž hlavním je tzv. řásnění kolagenu. Jedná se o masový typ výroby s implementovanou vstupní, mezioperační a výstupní kontrolou. V této části výroby jsou aplikována nejprísnější opatření v rámci hygieny a zajištění bezpečnosti produktu

2) converting celulóзовého typu střívka – druhým hlavním procesem je sekundární zpracování celulóзовých obalů, které je jednodušším procesem vzhledem

k počtu nutných procesních kroků, avšak měřeno objemem výroby stejně tak důležitým oddělením. Toto oddělení je zásobováno z mateřského španělského závodu, kde se nachází primární výroba. Na řízení a provozu se podílí pracovníci výroby, kvality, vedoucí směn, vedení kvality a údržby.

3) výroba plastových střev – tak jak sem zmínila v úvodu této kapitoly, v České republice se nachází jak primární výroba (extruze), tak sekundární zpracování (converting). Tato výroba byla transferována v průběhu let 2005 a 2006, a ač svým výstupem nedosahuje takových objemů jako jedlý kolagen nebo celulóza, je důležitým výrobním procesem firmy a celé skupiny. Její podíl je cca 6% na celkovém výstupu firmy.

4) converting nejedlého kolagenu – tato část výroby se v současné době přesouvá do sesterského závodu v Srbsku spolu s primární výrobou z Německa. V Srbsku tak vznikne konsolidované centrum pro zpracování nejedlého kolagenu. Jedná se o manuálně náročnou výrobu s mnoha typy zpracování, nicméně podíl této výroby na celkovém výstupu firmy je zanedbatelný.

Hlavním informačním systémem je SAP. Firma využívá také vlastní nástroje pro účely kontroly výroby a kvality. Pro účely komplexního řízení interní dokumentace je využíván systém Palstat.

5 Normy využívané v integrovaném systému řízení

Firma VIKO CZ má několik zavedených norem, ty jsou vždy certifikované certifikačním orgánem, který také musí splňovat požadavky předepsané normy a musí být akreditován k tomu pověřeným národním nebo oborovým institutem.

Přínosy

- firma je schopná předložit zákazníkům případně jiným zainteresovaným stranám formální doklad (certifikát) o tom, že má zavedený systém - absence tohoto certifikátu může v některých případech znamenat doslova diskriminaci při výběru firmy jako dodavatele - zejména na trhu v rámci EU.
- ve firmě je zavedený určitý řád, pořádek, s jasným stanovením odpovědností pro všechny činnosti a všechny osoby ve firmě. Tento systém vytváří podmínky pro zlepšování všech výkonů
- je zajištěno lepší uspokojování požadavků zákazníků a zvýšení konkurenceschopnosti tím, že průběh konkrétní zakázky od marketingových aktivit přes vznik smlouvy, zhotovení a dodání předmětu smlouvy až po případné servisní výkony je realizován zvládnutými, efektivními procesy

5.1 ISO 9001:2008

Dosavadní vývoj ISO 9000 norem v České republice:

- v roce 1987 1. vydání
- v roce 1994 1. revize
- v roce 2000 2. revize
- v roce 2008 zatím poslední 3. revize v ČR vydaná jako ČSN EN ISO 9001:2009

Obecný postup zavedení norem ISO 9001

Na zavedení ISO 9001:2000 byl ve společnosti VIKO CZ zvolen projektový tým, který po roce příprav, dovedl firmu k úspěšné certifikaci v roce 2001.

Etapa I – přípravná opatření

- Získejte závazek vedení k zavedení SMJ dle ISO 9001
- Ustavte řídicí tým, jehož úkolem bude přiřadit odpovědnosti, identifikovat příslušná pracoviště, určit, zda se mají použít doplňující požadavky nebo normy, stanovit rozpočet a časový rozvrh, rozhodnout o spolupráci externího poradce a případně ho najmout.
- Vyškolte základní tým (externě nebo podnikovým seminářem).
- Zahajte interní auditování kvality.
- Zvolte certifikační orgán; spojte se s představitelem tohoto orgánu; získejte od něj soubor informací o certifikaci.

Etapa II – příprava na certifikaci

- Dokumentujte stávající procesy pomocí postupů kvality a pracovními pokyny.
- Rozhodněte, zdaje vyloučení některých ustanovení oprávněné.
- Určete oblasti vyžadující zlepšení.
- Zaveďte zlepšené postupy pro zabezpečování kvality a pracovní pokyny/popisy práce.
- Vypracujte příručku kvality.
- Požádejte certifikační orgán o posouzení; vyrovnejte všechny nutné poplatky.
- Předložte certifikačnímu orgánu příručku kvality k přezkoumání.
- Dohodněte se svým certifikačním orgánem před-certifikační posouzení (nepovinné); dohodněte datum posouzení.
- Reagujte na doporučení z před-certifikačního posouzení.
- Proveďte „generální zkoušku“ auditu.
- Předložte certifikačnímu orgánu svou upravenou příručku kvality.
- Upravte své postupy zabezpečování kvality, dejte jim konečnou formu a vyškolte personál.

Etapa III - certifikační audit

- Se svým certifikačním orgánem zajistěte provedení auditu a identifikaci neshod.

- Reagujte na neshody.
- Předložte certifikačnímu orgánu k přezkoumání opatření k nápravě, která hodláte realizovat.
- Certifikát je vystaven.

Etapa IV – pokračování certifikace dozorovými audity

- Udržujte postupy zabezpečování kvality tak, aby byla zajištěna pokračující shoda.
- Uvědomujte certifikující orgán o významnějších změnách praxe.
- Zařídte s certifikujícím orgánem pololetní dozorové audity.
- Pokračujte ve zlepšování.

Audity

Jednou z forem kontrolní činnosti, jsou audity, jejichž hlavním úkolem je zejména nezávisle, systematicky a objektivně hodnotit celý systém managementu jakosti organizace, či výrobky, služby nebo procesy, při nichž výrobky vznikají.

Interní audit

Interní audity jsou vlastní audity, které pomáhají organizaci v přípravě na externí audit, ale jsou také nástrojem neustálého zlepšování procesů organizace. Mimo jiné mají za úkol zjišťovat a hledat slabší místa v systému řízení jakosti organizace, a cesty k revizi a zlepšování postupů.

Představitel vedení pro jakost společnosti VIKO CZ za pomoci vedoucích pracovníků, vytvořil týmy interních auditorů, kteří minimálně jedenkrát ročně auditují všechny procesy dle vypracovaného plánu interních auditů, nebo dle potřeb společnosti. Interní auditor vždy prověřuje oddělení, do kterého on sám nespadá. Z počátku, tedy po implementaci ISO 9001, školil Interní auditory externí školitel. Po získání potřebných zkušeností, školí Interní auditory Představitel vedení pro jakost.

Interní audity jsou zaměřeny na:

- Audit výrobku - je zaměřen především na finální výrobky.
- Audit procesu - je zaměřen na firemní procesy, které jsou relevantní

z hlediska jakosti.

- Audit systému - předmětem auditu je zavedení systému řízení jakosti organizace.

Externí audit

Externí audit provádí organizací vybraný certifikační orgán při kontrole plnění nároků normy ISO 9001. Jedná se o ověřování funkčnosti systému jakosti a spolehlivosti jeho řízení. Na základě informací poskytnutých audity, musí vedení přistoupit, k nezbytnému opatření vedoucí ke zlepšení fungování systému jakosti.

Hlavní certifikační společností je ve firmě VIKO CZ německá auditní společnost DQS. Prvnímu certifikačnímu auditu předcházela tzv. před-certifikační audit, který prověřil co a je a není zavedeno a co je ještě potřeba. Následoval certifikační audit v roce 2001. V roce 2002 byl proveden Dozorový audit, který byl zaměřen na celý systém a zkoumá, zda neshody, nedostatky a z předcházejícího roku byly implementovány vhodně. V roce 2003 společnost prochází Recertifikačním auditem, který je zaměřen na hluboký audit, tedy ověřuje se komplexní plnění normy ISO. Tento audit je podkladem pro udělení certifikátu na delší období a to třech let. V mezidobí se provádí Dozorové audity.

Náklady spojené s certifikací se pohybují kolem 130 000 Kč/rok. Je nutné ovšem připočítat náklady na ubytování, transfer, reprezentaci atd.

5.2 HACCP

Firma VIKO CZ, zavedla HACCP již v roce 1998, tedy před zákonem stanovenou povinností, která platí pro celý proces výroby potravin od prvovýroby až po konečného spotřebitele. Samotná příprava všech procesů a dokumentace trvala skoro rok a půl. Hlavní součástí HACCP, je zavedení systému Sedmi kritických bodů³⁹.

- 1) identifikace rizik, kterým je třeba předcházet, eliminovat nebo snížit na akceptovatelnou úroveň (analýza rizik);

³⁹ Kritické body vycházející z Codexu Alimentarius jsou technologické úseky, postupy nebo operace v procesu výroby, distribuce a prodeje potravin a pokrmů, ve kterých je nejvyšší riziko porušení zdravotní nezávadnosti výrobku, a to jak biologickými, fyzikálními, tak i chemickými činiteli. Pro každý kritický bod jsou stanoveny tzv. kritické meze (např. čas, teplota,...), které musí být sledovány a zaznamenávány do protokolů

- 2) identifikace kritických kontrolních bodů u příslušného kroku nebo kroků, kdy je kontrola nezbytná, aby se předešlo nebo eliminovalo riziko nebo se snížilo na akceptovatelnou úroveň;
- 3) stanovení kritických limitů v kritických kontrolních bodech, které oddělí akceptovatelnost od neakceptovatelnosti za účelem prevence, eliminace nebo snížení identifikovaných rizik;
- 4) stanovení a implementace efektivních monitorovacích postupů v kritických kontrolních bodech;
- 5) stanovení nápravných opatření, pokud monitorování ukáže, že kritický kontrolní bod není pod kontrolou;
- 6) stanovení postupů, které se budou pravidelně provádět za účelem ověření, že opatření nastíněná v odst. 1 až 5 fungují efektivně;
- 7) stanovení dokumentů a záznamů, které odpovídají povaze a velikosti potravinářské firmy.

Lze tedy říci, že systém HAACP je spíše zaměřen na prevenci postupů a výroby, než na samotný výrobek.

5.3 BRC

K hlavnímu důvodu, proč společnost VIKO CZ v roce 2003 přistoupila k certifikaci BRC standardů, byl tlak zákazníků z Velké Británie. Postupem času se tento standard více a více stává globálnější a požadují ho i zákazníci z jiných zemí. Např. obchodní řetězec Tesco požadují tento certifikát, od všech svých dodavatelů po celém světě. Dochází také změně názvu a z původní zkratky BRC se stává BRC Global Standard – Food a BRC/IoP Packaging Standard.

V posledním období se potravinářské organizace v Evropě stále častěji certifikují podle požadavků normativního dokumentu BRC, a to i tehdy, kdy odběratel tento systém přímo nevyžaduje. Vzhledem k tomu, že normativní dokument BRC je plně harmonizován v rámci GFSI (Global Food Safety Initiative), certifikovaná organizace tak získává doklad o splnění požadavků tohoto standardu, jež ve světovém měřítku pokládají obchodní řetězce za základní předpoklad pro zajištění bezpečnosti potravin. Dokumentace z ověřování systému BRC obsahuje i křížové reference na

standard IFS a certifikovaná organizace tak získává i hodnocení plnění požadavků tohoto standardu bezpečnosti potravin, který používají německé obchodní řetězce.

Certifikace se provádí každým rokem, jelikož certifikát je platný vždy jen jeden rok. U BRC Global Standard – Food se dle výsledků auditu, tedy dle počtu malých a velkých neshod dělí společnosti do kategorií A, B, C. Společnost VIKO CZ od zavedení patří do kategorie A – nejvyšší ocenění. Společnost VIKO CZ se pohybuje max. 3 malé neshody na audit.

U BRC/IoP Packaging Standard jsou kategorie 1, 2 a 3, odstupňované dle rizika produktu. VIKO CZ spadá do kategorie 1 – vysoce rizikový materiál. Zde je stanoven max. počet neshod na 6, v případě překročení je doba platnosti certifikace automaticky zkrácena na 6 měsíců. Společnost VIKO CZ za poslední roky nemá žádné neshody.

6 Aplikace norem ve sledovaném podniku

Společnost VIKO CZ, se zaměřila na aplikaci norem určených pro potravinářský průmysl, které zlepší samotné řízení, budou vyhovovat požadavkům zákazníka, legislativním požadavkům a hlavně zajistí bezpečnost obalových materiálů, které společnost vyrábí.

Samozřejmě dochází k tlaku ze strany španělské matky VIKO Group, jelikož právě certifikace ze základních norem, upevní její postavení v čele světového žebříčku výrobců obalového materiálu.

Společnost VIKO CZ v datech:

- 1995 – investice firmy VIKO Group, založení fa. VIKO CZ
- 1998 – implementace HACCP
- 2001 – certifikace ISO 9001:2000
- 2003 – certifikace BRC – komplet Food/Packaging
- 2003 - veterinární registrace (vet. reg. číslo CZ 12780 ES)
- 2004 – ISO re-certifikace
- 2004 – veterinární registrace skladu (vet. reg. číslo CZ 13275 ES)
- 2007 – Košer certifikace
- 2008 – historicky první Košer výroba ve VIKO CZ

Zaměstnavatel, ale i zaměstnanci jsou právem hrdí na postup a úspěšnost při aplikaci všech systémů řízení a norem, jelikož česká část skupiny je po šestnácti letech působení dlouhodobě vysoce zisková a je stabilním pilířem evropské divize.

6.1 Aplikace ISO 9001: 2008

Jelikož společnost VIKO CZ chce být moderní společností s pevným postavením na tuzemském a světovém trhu, zavazuje se dodržovat a uplatňovat systém managementu jakosti ve shodě s požadavky normy ČSN EN ISO 9001 a neustále zlepšovat jeho efektivnost. Cílem je nastavení celého systému řízení tak, aby byly

uspokojeny požadavky majitelů, zákazníků, zaměstnanců a stakeholders⁴⁰. Oproti jiným normám nebo standardům ISO 9001 pokrývá svou působností nejen výrobu a výroby, ale i jiná oddělení jako je laboratoř, administrativa, sklady atd.

6.1.1 Politika jakosti

Obecně lze říci, že Politika jakosti prezentuje celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu k jakosti oficiálně vyjádřené vrcholným vedením. Politika jakosti má být celkově soudržná s politikou společnosti a vycházejí z ní cíle jakosti.

Vedení společnosti VIKO CZ stanovila svou Politiku jakosti pro horizont roku 2012 a má ji zakotvenou v Příručce jakosti schválené a uvolněné ke dni 19.01.2001.

Principy politiky jakosti společnost VIKO CZ definuje takto:

1.) Základní poslání společnosti – potravinářský průmysl je dnes na počátku 21.století podmínkou existence života všech lidí na této planetě a my jsme jeho významnou součástí

- Umíme profesionálně vyrábět kvalitní a nezávadná střívkva, která dávají lidem užitek i potěšení, a proto patříme je společenství prosperujících firem.

2.) Vize společnosti – jsme firmou s budoucností, která, je zisková; reaguje na potřeby trhu, trh respektuje a ovlivňuje; je férovým zaměstnavatelem, má motivované, hrdé a výkonné zaměstnance; je významným a respektovaným partnerem ve skupině, v regionu a zemi; je inovativní, užívá moderní technologie s vysokým stupněm automatizace

3.) Základní hodnoty firmy – spolupráce a tým, respekt k lidem, komunikace a důvěra, profesionalita, efektivita, kvalita, náš majetek, inovativnost

4.) Spokojenost zaměstnanců – k zaměstnancům je společnost otevřená, upřímná a pravdivě je informuje; zaměstnanci tvoří hlavní zdroj naší prosperity, proto pro ně vytváříme kvalitní pracovní prostředí, dbáme na dodržování bezpečnosti práce a ochrany zdraví, nabízíme našim zaměstnancům

⁴⁰ stakeholders - všichni jednotlivci nebo skupiny lidí, kteří mají určitý zájem nebo podíl v podniku (např. zaměstnanci, akcionáři), nebo mohou mít vliv na jeho činnost (např. zákazníci, lidé bydlící v okolí závodu, zájmová a profesní sdružení).

možnost osobního i profesního růstu; společnost chrání a podporuje zaměstnance, kteří jednají v souladu se stanovenými hodnotami; vedoucí pracovníci spolupracují se zaměstnanci na všech úrovních při rozvoji firmy

5.) Spokojenost zákazníků – efektivním způsobem identifikujeme a plníme potřeby a očekávání našich zákazníků; důsledně plníme všechny přijaté zakázky; Abychom obstáli na světových trzích, naše společnost věnuje velkou pozornost vývoji nových výrobků a technologií, jejich neustálému zlepšování a přizpůsobování neustálým potřebám zákazníků; dále zajišťujeme pro naše zákazníky komplexní služby a poradenství spojené s užitím našich výrobků

6.) Dodavatelsko-odběratelské vztahy – s našimi dodavateli společně pracujeme na vytváření stabilních partnerských vztahů, založených na tradici a solidnosti

7.) Legislativa – známe a respektujeme všechny zákonné požadavky a požadavky předpisů, které se týkají našich výrobků, procesů a činností

8.) Ochrana životního prostředí – pociťujeme zodpovědnost za ochranu životního prostředí, včetně zachování energií a přírodních zdrojů; taktéž se snažíme minimalizovat negativní vlivy naší společnosti na místní společenství a zajistit snižování potřeb energie a optimalizace odpadového hospodářství

9.) Zabezpečení zdrojů pro naplňování politiky jakosti – uvedené principy se vedení společnosti zavazuje naplňovat následovně:

- Stanovením cílů a projektů pro jejich dosažení
- Neustálým zlepšováním systému řízení jakosti a zvyšování jeho účinnosti
- Pravidelným přezkoumáním politiky jakosti a definovaných cílů
- Aplikaci nejnovějších znalostí z oblasti jakosti a ochrany životního prostředí
- Motivaci zaměstnanců

6.1.2 Struktura systému

Struktura systému jakosti dle normy ISO 9001:2008 se dá znázornit pyramidálním způsobem ve třech úrovních dle následujícího schématu.

- První úroveň – systémový dokument – Příručka jakosti
- Druhá úroveň – systémové a operační dokumenty – Směrnice, Normy, zákony, vyhlášky
- Třetí úroveň – přílohy ve formě ole-objektů a průkazné formuláře – Formuláře, přílohy ke směrnicím



Obr. 4 schéma struktury systému⁴¹

Příručka jakosti

Příručka jakosti je řízeným dokumentem podle ISO 9001:2008. Společnost VIKO CZ v ní prezentuje svůj přístup k zabezpečení kvality na všech úsecích a řídicích úrovních. Zároveň popisuje všechny své procesy ve společnosti. Je přístupná na všech odděleních, kde za její aktuálnost a distribuci ze systému dokumentů, je zodpovědný vedoucí pracovník daného oddělení. Nahlédnout do ní mohou nejen zaměstnanci, ale i externí subjekty, převážně zákazníci. Příručka je v systému dokumentace označena jako dokument G -01 a její anglická verze G-01-A. K její aktualizaci dochází minimálně

⁴¹ Příručka jakosti – interní dokument s označením G-01 společnosti VIKO CZ

1x ročně a to vždy po přezkoumání Politiky Jakosti. Za její zpracování a veškeré úpravy odpovídá představitel pro jakost, který je jmenován vedením společnosti, schvalovací proces probíhá ředitelem společnosti.

Směrnice, normy, zákony, vyhlášky

Nejjednodušší způsob, jak řídit dokumentaci, je zavést nějaký informační software. V dnešní době, je na trhu velký výběr, od systémů přímo určených pro kvalitu až po systémy statistické, které podporují řízení jakosti.

Společnost VIKO CZ zvolila systém Palstat. Tento systém je možné přizpůsobit pro jakýkoliv průmysl a směr ISO norem. Využívá ho např. i ŠKODA AUTO, a.s. Mladá Boleslav.

Dokumenty systému jakosti se nacházejí v počítačové síti nebo v listinné podobě. Originály jsou ovšem pouze v elektronické formě v programu Palstat. Každý dokument má své identifikační označení, podle kterého lze poznat, do které skupiny dokument patří.

Příklady:

- Dokumenty G-01 – G-28 jsou systémové dokumenty – najdeme zde vedle Příručky jakosti např. Spisový, skartační a archivační řád G-09, popis a postup Interních auditů G-13, Organizační řád G-07, Předpis osobní hygieny G-17 atd.
- Dokumenty s označením TECH popisují proces řízení údržby na různých odděleních např. PP-JP-TECH-01 (kdy označení PP znamená dokument výroby, JP = oddělení, kterému dokument náleží, TECH = informace, že se jedná o technickou směrnici a 01 je číslem dokumentu)
- Dokumenty s označením FI popisují řízení finančních zdrojů
- Dokumenty s označením IT popisují řízení informačních technologií ve společnosti
- Dokumenty s označením QM popisují systém kontroly procesu výroby a výrobku. Jedná se o specifikace a dokumenty popisující odpovědnost, rozsah a četnost kontrol v jednotlivých klíčových činnostech výroby (např. QM-NP-SPEC-08 – jedná se o specifikace určené přímo pro konkrétní výrobek dle požadavků zákazníka – rozměry, metráž, způsob balení, způsob odeslání a jiné specifické požadavky)

- Dále je zde celá řada dokumentů, popisující činnosti daných oddělení viz. Příloha č.II. – Mapa procesů a navazující dokumenty

Záznamy jakosti slouží k prokazování shody s určenými požadavky na výrobek nebo služby a jejich vyhodnocování slouží k měřitelnosti v procesu zlepšování.

Formuláře, přílohy ke směrnicím

Jsou zde formuláře, které v programu Palstat nalezneme jako přílohy příslušných dokumentů. Jedná se o formuláře využívané přímo zaměstnanci a to při výrobě, nebo jiných souvisejících činnostech např. FI-01-P-04 – jedná se o celofiremně využívanou přílohu k doložení služební cesty.

6.2 Aplikace HACCP

Systém HACCP zabezpečuje zdravotní nezávadnost obalových materiálů, vyráběných společnostmi VIKO CZ. Systém byl vytvořen a implementován v souladu s principy Codex Alimentarius a se směrnicí rady 93/43/EHS. Systém HACCP není státem nijak dozorován a společnosti jsou pouze povinni systém udržovat a dále rozvíjet.

Ve společnosti VIKO CZ zahrnuje procesy výroby, zpracování a distribuce obalových materiálů. Základním dokumentem je HACCP-01 Koncept systému HACCP, na které navazují dokumenty řady HACCP-ANALYZA a dokument HACCP-CCP. Tyto dokumenty popisují základní části systému HACCP. V dokumentu HACCP-01 jsou uvedeny odkazy na dokumenty týkající se procesu výroby obalů, ve kterých jsou jednotlivé prvky systému HACCP zavedeny. Všechny dokumenty jsou umístěny v informačním systému Palstat.

Kritickým bodem je např. metal detektor, který má ohlídat přítomnost jakéhokoliv kovu v balení, tak aby nebyl ohrožen finální zákazník, který bude potravinu konzumovat.

Školení HACCP se provádí 1x ročně a stvrzuje se zápisem do osobních listů zaměstnanců. Školení provádí vedoucí oddělení, nebo směnový mistr.

6.3 Aplikace BRC Global Standard – Food a BRC/IoP Packaging standard

Tyto normy jsou z pohledu potravinářského průmyslu přínosem. Kombinují totiž management procesu s hygienou, stavem budov, deratizací atd. Jelikož společnost VIKO CZ tyto normy aplikuje až po zavedení ISO i HACCP, není BRC z hlediska administrativy takovou zátěží. Existuje již vybudovaný informační systém, ve kterém se nachází popisy výrobních kroků, samotných výrobků, tak i hygienický plán, kritické body, alergeny. BRC je postaveno na základě otázek na které auditor očekává od společnosti odpověď a důkaz o její existenci a aplikaci.

Náklady spojené s certifikací se pohybují kolem 100 000 Kč/rok. Je nutné ovšem připočítat náklady na ubytování, transfer, reprezentaci atd.

6.4 Aplikace BOZP

S prvním školením BOZP a osobní hygieny se zaměstnanci VIKO CZ setkávají bezprostředně po přijetí do pracovního poměru. Školení provádí personální oddělení nebo referent BOZP dle dokumentů G-26 BOZP, G-17 personální hygiena, G-27 požární ochrana a G-26 pohyb osob v areálu společnosti. Dále se pracovník se školením setká v průběhu zaškolování, tedy první 3-4 týdny. Školení je zaměřeno na místní provozní bezpečnostní požadavky jako např. bezpečná obsluha výrobních strojů. Každý rok vedoucí oddělení provede proškolení všech svým podřízených pracovníků ze stěžejních dokumentů G-06, G-17 a G-27. Veškerá školení musí být zapsána v personálním listě a podepsána školitelem i školeným zaměstnancem. V dokumentu BOZP G-06 je zároveň popsán i postup v případě úrazu. Každý úraz musí být zapsán v Knize úrazů, která slouží jako podklad k pravidelným měsíčním schůzkám Komise projednávající závažnější úrazy. Komise úraz přezkoumává z důvodu míry zavinění a finančního plnění společnosti.

Odpadové hospodářství je popsáno v dokumentu G-28. Společnost VIKO CZ třídí odpad a má např. ekologický spalovač výparů, které vznikají během tisku na potravinářské obaly.

6.5 Aplikace Košer

Vyrábět a prodávat výrobky s označením Košer, je pro obchodníky velmi lákavé. Na trhu je po zboží poptávka a jeho cena je vždy mnohem vyšší než u stejného „nekošer“ produktu. Ovšem splnit požadavky židovské obce není vždy jednoduché a stojí to nejen mnohé investice, ale spoustu času při zařizování. Na stránkách americké certifikační společnosti ORTODOX UNION⁴² lze najít návod a požadavky, které je nutné splnit.

Košer certifikaci ve společnosti VIKO CZ je nutné rozdělit na dvě části.

- Košer plastik – oddělení vyrábějící a dále zpracovávající plastové obaly svůj certifikát a „svého“ rabína zdělila od sesterské společnosti se sídlem v Německu, která právě výrobu plastu přesunula do české divize. Hlavním požadavkem v této výrobě bylo složení olejů používaných během výroby obalu. Všechny oleje musejí mít buď syntetický, nebo rostlinný původ. A všechny používané oleje musí mít Košer certifikát. Právě z tohoto důvodu byla společnost VIKO CZ nucena přistoupit ke změně oleje používaného na strojích během výroby. Samozřejmě jsou hygienické záznamy. Certifikát je platný pro všechny plastové výroby.

Většina výrobků odchází do Izraele a každá krabice, karton musí být označen logem Košer.

- Košer kolagen – zde existuje jednoduché pravidlo: Vše co je živočišného původu, musí být „košer zabito“. A jelikož kolagenové obaly jsou vyráběny přímo z kůže hovězího dobytka, odebírá společnost VIKO group kůži od speciálních jatek, kde je zvíře zabito rituálním nožem bez vykrvení a omráčení. První zmínky o Košer můžeme najít už v Tóře.

Certifikuje se zde jen určité množství např. 10 tun kůží a rabín provází celou výrobu a to jak primární, tak sekundární a teprve pak na každou krabici, karton vydá košer značku a certifikát pro výrobu a produkt.

Košer výroba je v Palstatu popsána v dokumentu PP-JP-VYR-08.

Je velmi důležité jakého rabína a jakou certifikační společnost firma pro svoji košer výrobu zvolí. Certifikační organizace i rabín musí být velmi uznáván židovskou

⁴² ORTODOX UNION <http://www.ou.org/>

obcí v celosvětovém měřítku. V USA zákazníci přímo požadují certifikaci společnosti OU – orthodox union. Kolagenový materiál je pro společnost VIKO CZ certifikován u Chief Rabbinate of Israel, což je v židovské obci chápáno jako TOP košer organizace na světě. Tudíž kolagenové výrobky na světovém trhu od VIKO group s košer certifikací nemají konkurenci.

Od roku 2008 proběhlo ve společnosti VIKO CZ celkem sedm Košer výrob a všechny úspěšně s certifikátem.

7 Diskuze a doporučení pro rozvoj integrovaného systému řízení ve společnosti VIKO CZ

Společnost VIKO CZ působí v České republice již od roku 1995 a je výrobcem potravinových obalů vyvážených do celého světa. Ve svém oboru VIKO group patří ke světové špičce. Jejich výrobky tedy musí být nejen konkurence schopné, ale i kvalitní a bezpečné, tak aby se zákazníci stále vraceli.

Na základě provedené analýzy vyplývá, že společnost VIKO CZ má sice v systémových dokumentech s označením „G“, které jsou systémovými dokumenty, popsán jak systém ochrany životního prostředí, tak i BOZP, ale není v této oblasti certifikován. Proto navrhuji získat certifikaci ISO 14000 a ISO 18000. K tomu je možné využít společnosti, které nabízejí svým klientům certifikaci systému ISO 9001, ISO 14000 a ISO 18000. Výhodou integrace systému životního prostředí a systému BOZP se systémem jakosti, je i snížení nákladů spojených s jeho udržováním. Sníží se počet dnů prověrek prováděných certifikační organizací a samozřejmě se sníží i cena auditu.

Společnost VIKO CZ má implementovaný program Palstat, jako správce dokumentace v elektronické podobě. Tento program se však jeví nedostatečně výkonný v tak velkém rozsahu, jak ho využíván. Vytvoření nového dokumentu, není až tak složité, jako jeho následná úprava a formátování. I přesto, že se společnost Palstat s.r.o. snaží celý systém poupravit dle požadavků uživatelů společnosti VIKO CZ, není tento stav považován za zcela optimální. Proto doporučuji přehodnotit, zda je systém Palstat vhodný a navrhuji možné varianty řešení.

- Integraci do jednoho z korporátních systémů, které jsou ve firmě
- Zvážit intenzivnější tréninky pro uživatele
- Zvážit jeho možnou výměnu za zcela jiný systém

Celý systém managementu se vyvíjel tak, aby společnost zorganizoval, byly zavedeny správná hygienická pravidla, nastaveny hodnoty, cíle. Pro celé nastartování systému, je svázání pravidly nevyhnutelné. Bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou nedostatečně anebo nesrozumitelně informováni o výsledcích auditů, nových nařízeních ze strany vedení společnosti nebo o připravovaných změnách. Proto navrhuji lepší

prezentaci směrem k zaměstnancům a srozumitelnější formu s využitím více grafů, proudových diagramů a celkové jednodušší vizualizace.

Zcela chybí prezentace společnosti navenek. Je však možné, že se jedná v tomto bodě o firemní strategii. Doporučuji však účast společnosti VIKO CZ v Národní ceně kvality ČR. Toto ocenění zvyšuje konkurenceschopnost a je vysoce ceněno i v zahraničí.

Na základě získaných výsledků, navrhuji v rámci zkvalitnění a rozvoje celého systému jako další posun Benchmarking⁴³. Smyslem Benchmarkingu je zjištění pozice vlastní společnosti na trhu a její zlepšení na základě srovnání s konkurencí s důrazem na využití vlastních předností a potlačení vlastních nedostatků. Součástí zlepšení by mělo být i učení se od konkurenčních společností.

V současném stavu managementu ve společnosti VIKO CZ není aplikován Krizový management. Např. v případě požáru, povodně či jiné živelné katastrofy není zcela jasné, kdo zajišťuje evakuaci, kdo komunikuje z firmy směrem ven, zda vůbec vydávat tiskové zprávy atd. Chybí analýza hrozeb a rizik, na jejímž základě se provede sestavení hlavních zásad pro řízení krizových situací a základní metodika činnosti zpracovatele krizového plánu při řízení krize. Proto doporučuji aplikaci krizového managementu, díky kterému bude společnost VIKO CZ lépe připravena na možné hrozby a rizika.

Na základě provedené analýzy doporučuji vyhodnocení efektivnosti a přínosu prováděných auditů. Není totiž zcela jasné, co z jejich výsledků může vedení společnosti vyčíst. Zda audity ukazují skutečný stav nebo jejich provázání na cíle společnosti a politiky jakosti. A proto navrhuji, přehodnotit četnost interních auditů, složení týmů auditorů, jakým způsobem se propadávají informace do procesů, tak aby audity přestaly být chápány jako nutné zlo, ale aby začaly být chápány jako způsob získávání námětů pro zlepšení. U externích auditů nesmí být integrovaný systém řízení chápán jako záležitost a starost pouze představitele vedení pro jakost. Doporučuji větší

⁴³ Benchmarking je nástroj strategického managementu, se kterým poprvé přišla firma Xerox Corporation na počátku 80. let 20. století. Jedná se o nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.

zatažení majitele procesu, kde byla nalezena neshoda, do jejího řešení a nápravy. A mnohem větší podíl na přípravě před samotným auditem.

V současné době hospodářské krize, politických reforem a obrovské konkurence na trhu, společnost VIKO CZ díky svým výsledkům a úspěchům ukazuje, že pracovat na jakosti systému i jakosti výrobku se vyplácí. Zvyšuje to nejen konkurenceschopnost firmy, ale kvalitní výrobky, propracovaný systém reklamací, zpětných akcí, bezpečných a zdravotně nezávadných výrobků buduje i jméno firmy, které podstatné při získávání nových zákazníků a příležitostí.

Mé osobní zaměření a více než 10 let praxe v oblasti řízení jakosti byly hlavní motivací k volbě tématu bakalářské práce a ke snaze podívat se na celý systém řízení jakosti v konkrétní firmě z nadhledu nezávislého pozorovatele. Kvalitu v jejím širokém rozměru považuji za jednu ze svých hodnot, kterých se držím jak v pracovním, tak v profesním životě. Vděčím za to právě společnosti VIKO CZ, kde jsem ihned po ukončení středoškolského studia, začala pracovat na pozici procesního kontrolora. Zde jsem se poprvé měla šanci seznámit s prvky řízení jakosti ve velké průmyslové firmě, jejíž základní misí byla výroba a prodej potravinářských obalů. Postupně jsem se během let vypracovala přes pozici vedoucího směny až na pozici vedoucího kvality celého samostatného oddělení. Své zkušenosti jsem měla možnost také několikrát konfrontovat se zkušenostmi kolegů z jiných firem koncernu i mimo něj, zejména firem z evropského kontinentu. I přestože již dnes z rodinných důvodů v dané firmě nepracuji, domnívám se, že „stigma“ kvality již bude navždy patřit do mé genové výbavy.

Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat zavedené normy systému jakosti ve vybrané společnosti. Provést jejich rozbor a v praktické části se zaměřit na jejich aplikaci.

Jako zhodnocení v rámci této práce mohu říci, že společnost VIKO CZ má velmi dobře propracovaný systém řízení jakosti. Splňuje všechny normativní i legislativní požadavky. Je těžké během doby, kdy byly normy aplikovány, nesklouznout určité byrokracii a administrativnímu zatížení pracovníků a proto se snažím v bodě 7. 1. nastínit nějaké další cesty, kudy se může společnost vydat, tak aby nestagnovala a dál rozvíjela svůj potenciál.

Samozřejmě tato práce neobsáhla veškeré aspekty problematiky integrovaného systému řízení jakosti, a ani to nebylo jejím cílem. Poukázala však na systém kvality, který napomáhá, zlepšuje a zvyšuje konkurenceschopnost firem nejen v rámci trhu Evropské Unie. V době hospodářské krize, která ukázala, že obstát mezi konkurencí na trhu, je pro mnohé firmy velmi složité a kvalita výrobku a služeb je jedním z ukazatelů úspěšnosti podnikajícího subjektu.

Na závěr si dovoluji citovat jednoho z guru managementu jakosti Edwardse Deminga: „Zlepšete kvalitu a automaticky zvýšíte produktivitu. Budete na trhu úspěšnější nižší cenou a vyšší kvalitou. Budete obchodně úspěšnější a vytvoříte pracovní příležitosti“.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

1. VEBER, Jaromír , et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Havlíčkův Brod : Grada Publishing a.s., 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1
2. VEBER, Jaromír , et al. *Management kvality, enviromentu a bezpečnosti práce - - Legislativa, metody, systémy, praxe*. Praha : Management Press , 2010. 306 s. ISBN 978-80-7261-210-9.
3. DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Praha : C.H.BECK, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6
4. FIALA, Alois, a kol. *Řízení jakosti s podporou norem ISO 9000:2000*. 2000. vyd. Praha : Verlag Dashöfer, 2000.. ISBN 80-86229-19-X.
5. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R., *Řízení podle kompetencí*, 1.vyd.Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9
6. PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*, 1. v yd. Praha : Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-
7. PANDE, P., NEUMAN, R., CAVANAGH, R., *Zavádíme metodu Six Sigma*, 1.vyd.Brno: TwinsCom s.r.o., 2002, 416 s. ISBN 80-238-9289-4
8. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V., *Řízení výroby*, 2.vyd.Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 408 s. ISBN 80-7169-955-1
9. NENADÁL, J., a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. vyd. Praha. Management Press. 2002, 282 . ISBN 80-7261-071-6
10. TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha : C.H.BECK, 2004. 132 s. ISBN 80-7179-884-3.
11. TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra . *Řízení výroby a nákupu*. Vyd.1. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
12. DRUCKER, Peter F. *Efektivní vedoucí*. Vyd.2. Praha : Management Press, 2008. 205 s. ISBN 978-80-7261-189-8

13. ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy - Procesní řízení a modelování*. Vyd.2. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8
14. SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. v yd. Praha : Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6
15. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Vyd.1. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
16. HUBBARD, Merton R. *Statistical quality control for the food industry* . Vyd.1. New York : Kluwer academic/Plenum Publishers, 2003. 347 s. ISBN 0-306-47728-9
17. TRICKER, Ray; SHERRING, Bruce. *ISO 9001:2000 in Brief*. Vyd.2. Norfolk : Biddles, 2005. 347 s. ISBN 0-7506-6616-1.
18. ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT., *ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu kvality - požadavky* , Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví., duben 2009, 56 s.
19. BRITISH RETAIL CONSORTIUM, *Global Standard for Food Safety*, British Retail Consortium., January 2008, 82 s.
20. BRITISH RETAIL CONSORTIUM, *Global Standard for Packaging and Packaging Materials*, British Retail Consortium., January 2008, 120 s.

Elektronické zdroje

1. *Řízení jakosti* [online]. 2010 [cit. 2010-12-114]. Dostupný z <http://www.studentske.cz/2010/09/10a-rizeni-jakosti.html>
2. *Evropská charta kvality* [online]. 2008 [cit. 2011-03-18]. Dostupný z http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/str_priloha_3.pdf
3. *Národní politika jakosti* [online]. 2000 [cit. 2011-03-18]. Dostupný z <http://www.npj.cz/narodni-politika-kvality/dokumenty/narodni-politika-kvality/>
4. *BOZP info – Normy EU* [online]. 2008 [cit. 2011-03-19]. Dostupný z http://bozpinfo.cz/legislativa/pravo-eu/normy_eu/normy0060125.html
5. *Ministerstvo zemědělství* [online]. 2005 [cit. 2011-03-21]. EAGRI. Dostupné z WWW: <eagri.cz>.

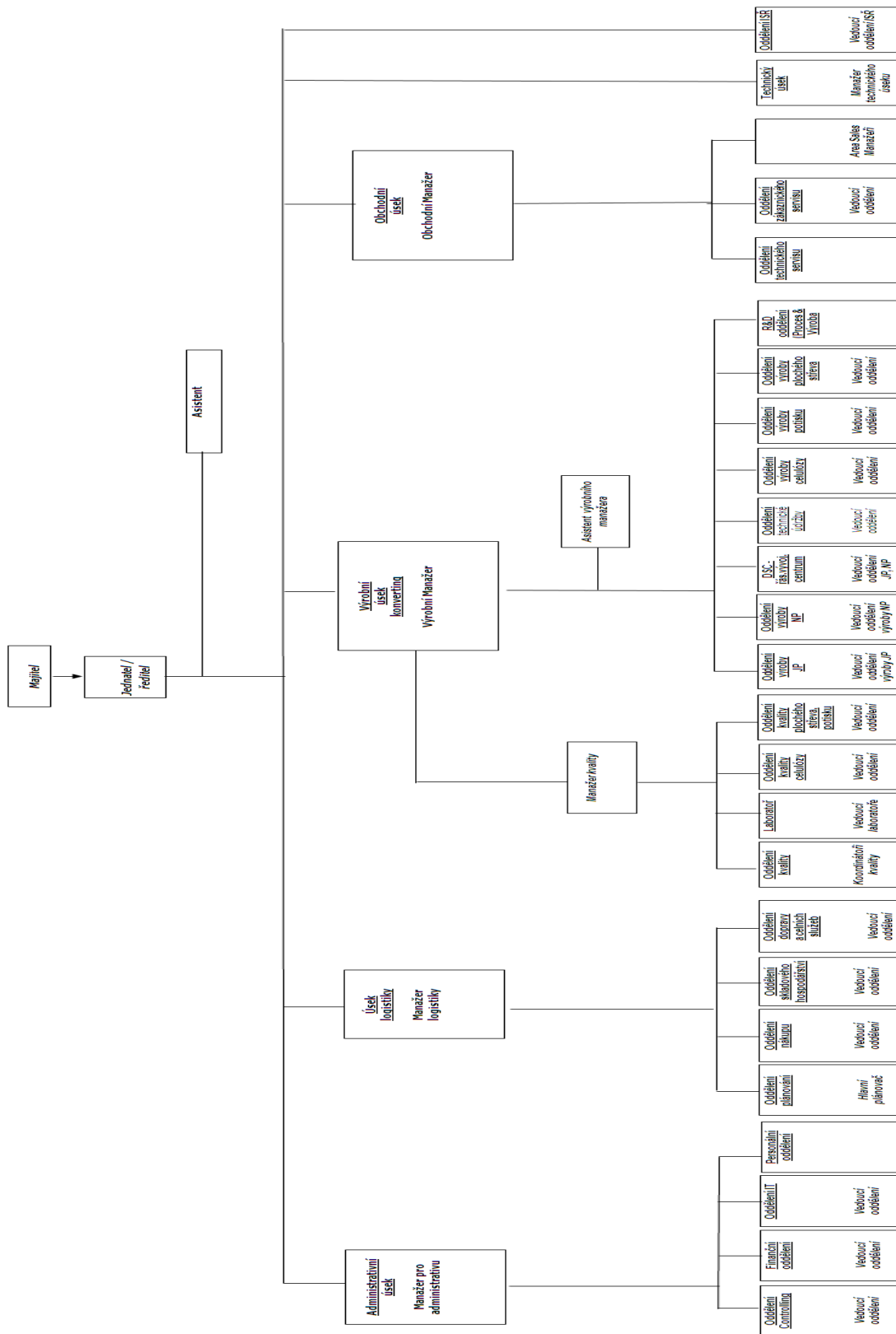
6. *Codex Alimentarius* [online]. 2011 [cit. 2011-03-20]. Dostupný z http://www.codexalimentarius.net/web/index_en.jsp
7. *Evropská agentura pro životní prostředí* [online]. 2010 [cit. 2011-03-19]. Dostupný z <http://www.eea.europa.eu/>
8. *MPO – ochrana spotřebitele* [online]. 2005 [cit. 2011-03-18]. Dostupný z <http://www.mpo.cz/cz/ochrana-spotrebitel/>

Tabulky a obrázky

1. Obr. 1 Značka CE – Evropská shoda
2. Obr. 2 Legislativní požadavky HACCP
3. Obr. 3 Odlišnost koncepcí ISO a TQM
4. Obr. 4 schéma struktury systému

PŘÍLOHY

I. Organizační struktura společnosti VIKO CZ



II. Mapa procesů

