

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

---

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

**MANAGEMENT JAKOSTI V ORGANIZACI MADETA A. S.**

**Vedoucí diplomové práce**  
Ing. Hana Doležalová, Ph.D.

**Autor**  
Bc. Miroslava Nováková

2008

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Miroslava NOVÁKOVÁ

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Název tématu: Management jakosti v organizaci Madeta, a.s.

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

**Cíl práce:**

Analýza systému řízení jakosti ve vybrané organizaci, včetně specifických systémů zajištění jakosti a bezpečnosti v oblasti potravinářské výroby (HACCP). Aktuální situace v aplikaci systémů a perspektivy budoucího vývoje.

**Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury
2. Analýza problematiky ve vazbě na management jakosti
3. Formulace obecných závěrů

**Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl a metodika práce, 4. Analýza managementu jakosti ve vybrané organizaci, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 60 - 70 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Nenadál, J. a kol.: Moderní systémy řízení jakosti. Praha: Management Press, 2002

Veber, J. a kol.: Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, 2002

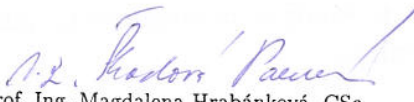
ČSN EN ISO 9000: Systémy managementu jakosti. Základní zásady a slovník. Praha: ČNI, 2001

Vyhláška MZe 147/98 Sb. O způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Doležalová, Ph.D.  
Katedra obchodu a cestovního ruchu


Datum zadání diplomové práce: 15. února 2007

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2008

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (6)  
370 05 České Budějovice  
IČ 600 76 658, DIČ CZ60076658

  
doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

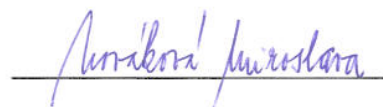
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 28. března 2007

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Management jakosti v organizaci Madeta a. s. vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury. Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích, duben 2008



Miroslava Nováková

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí diplomové práce paní Ing. Haně Doležalové, Ph.D. za poskytnuté cenné informace a rady a zároveň za odborné vedení při zpracování této diplomové práce.

Poděkování patří i paní Ing. Janě Fučíkové manažerce pro jakost z provozovny Pelhřimov Madeta a. s. za ochotu a odborné rady.

# OBSAH

<b>1. ÚVOD</b>	3
<b>2. LITERÁRNÍPŘEHLED</b>	4
<b>2. 1 Definice jakosti a management jakosti</b>	4
2. 1. 1 Jakost výrobku	5
2. 1. 2 Jakost služby	7
2. 1. 3 Jakost procesu	7
<b>2. 2 Aspekty jakosti</b>	9
<b>2. 3 Důvody zájmu o jakost</b>	10
<b>2. 4 Význam jakosti v tržním prostředí</b>	11
<b>2. 5 Přístupy Evropské unie k zabezpečování jakosti</b>	14
<b>2. 6 Koncepce managementu jakosti na bázi podnikových standardů</b>	15
<b>2. 7 Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO 9000</b>	16
<b>2. 8 Koncepce managementu jakosti na bázi TQM</b>	20
2. 8. 1 Základní přístupy TQM	21
2. 8. 2 Přístupy ke zlepšování	25
2. 8. 3 Postupy pro zlepšování	26
<b>2. 9 Řízení jakosti v potravinářském průmyslu</b>	27
2. 9. 1 Legislativa a historie HACCP	27
2. 9. 2 Definice HACCP	28
2. 9. 3 Základní postup při zavádění HACCP	29
2. 9. 4 Specifické pojmy používané v rámci systému HACCP	31
2. 9. 5 Přínosy certifikace systému kritických bodů	32
2. 9. 6 Správné praxe	32
2. 9. 7 ISO 22 000	34
2. 9. 8 Standardy BRC, IFS	34
<b>3. METODY A CÍLE</b>	36
<b>4. PRAKTICKÁ ČÁST</b>	37
<b>4. 1 Představení společnosti Madeta a. s.</b>	37

<b>4. 2 Předmět činnosti</b>	38
<b>4. 3 Organizační struktura</b>	39
<b>4. 4 Závody a provozovny</b>	41
<b>4. 5 Politika jakosti</b>	44
<b>4. 6 Systém jakosti</b>	46
4. 6. 1 Požadavky na dokumentaci	47
4. 6. 2 Příručka jakosti	48
4. 6. 3 Řízení dokumentů	49
4. 6. 4 Odpovědnost vedení organizace	50
4. 6. 5 Přezkoumání vedením organizace	52
4. 6. 6 Management zdrojů	53
4. 6. 7 Realizace výrobku	54
4. 6. 8 Řízení nakupování	55
<b>4. 7 Systémy řízení jakosti v Madetě a. s.</b>	56
<b>5. VÝSLEDKY PRŮZKUMU</b>	58
<b>6. ZÁVĚR</b>	74
<b>7. SUMMARY</b>	76
<b>8. LITERATURA</b>	78

# 1 Úvod

Je nesporné, že uplynulé desetiletí znamenalo významný posun v pohledu na jakost jak ze strany zákazníka, tak i výrobců, poskytovatelů služeb a distributorů. Na tomto obratu se podstatným dílem podílela skutečnost, že ve velmi krátké době došlo k výraznému posunu ve vztahu nabídky a poptávky směrem k převisu nabídky nad poptávkou a k nutnému – i když pro mnoho podnikatelských subjektů bolestivému – přerodu z trhu výrobce na trh zákazníka.

Je jistě příjemným zjištěním, že řada podnikatelských subjektů se v oblasti péče o jakost s těmito novými tendencemi velice rychle vyrovnala.

Na českém trhu působí již na tři tisíce firem, jejichž systém zabezpečování jakosti odpovídá mezinárodnímu standardu ISO řady 9000. Nedisponování certifikátem ISO 9000 může signalizovat zaostalost výrobce či dodavatele v oblasti jakosti a přinášet konkurenční nevýhodu.

Ohledně jakosti by ovšem bylo málo spoléhat pouze na certifikaci systému jakosti ve smyslu normy ISO 9000. Potraviný obor mohou bezprostředně ohrozit zdraví lidí, proto musí být řízení jakosti v daném oboru věnována mimořádná pozornost. Zvláště v oblasti potravinářského průmyslu je nezbytné (i legislativně podmíněné) využívat specifické (oborově zaměřené) systémy řízení jakosti. Jedná se zejména o systém HACCP, jehož požadavky věcně pokrývá standard ISO 22 000.

Jakost je v současnosti považována za důležitou vlastnost, ve které lze spatřovat konkurenční výhodu výrobku nebo služby.

Teoretická část diplomové práce se zabývá vymezením pojmu jakost, managementem jakosti, standardem ISO 9001 a systémem HACCP. V praktické části bude posouzen aktuální stav managementu jakosti ve společnosti Madeta a. s. Pelhřimov.



## 2 Literární přehled

### 2.1 Definice jakosti a management jakosti

V novodobé historii (zhruba od začátku 20. století) měla definice jakosti řadu podob a prodělala řadu změn.

- Jakost je vhodnost pro použití. (Joseph M. Juran)
- Jakost je shoda s požadavky. (Phil Crosby)
- Jakost je to, co za ni považuje zákazník. (Feigenbaum)
- Jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společnosti způsobí. (Taguchi)
- Jakost je schopnost produktu uspokojit zákaznickovy potřeby. (Norma ISO 8402 z roku 1986) (Janeček Z., 2004)
- Jakost je míra výsledku, která může být kategorizována v různých třídách.

Ve všech těchto definicích lze v záklidě spatřit zákazníka (osobu, která přijímá produkt). Jeho požadavky, jichž se ve vztahu k jakosti domáhá, jsou různé, proměnlivé v čase a jsou výslednicí působení řady nejrůznějších faktorů:

- biologických (pohlaví, věk, zdravotní stav)
- sociálních (zařazení do určitého spotřebitelského segmentu)
- demografických (klíma v lokalitě, spotřební zvyklosti)

Pro praktický život a řízení firem byla vypracována definice, kterou uvádí norma ČSN EN ISO 9000:2001, která říká, že jakost je „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“. Jsou to vnitřní vlastnosti objektu kvality (produktu, procesu, zdroje, systému), které mu existenčně patří. U hmotného produktu jsou výsledkem aplikace použitých materiálů, konstrukčního řešení a finálních úprav. (Veber J., 2002)

Inherentní znaky se dělí na kvantitativní (tj.měřitelné, jako např. rozměr, výkon, apod.) a kvalitativní – atributy, které nelze popsat číselnou hodnotou (např. příjemné vystupování, chuť, apod.).(Nenadál J., 2002)

Jakost musí obsáhnout vše, co vede k požadovanému výsledku.

Týká se to:

- jakosti výrobku (produktu v hmotné podobě),
- jakosti služby (produktu v nehmotné podobě),
- jakosti procesů a jakosti zdrojů (stroje a zařízení, informací, pracovního prostředí),
- jakosti systému řízení.

Všechny tyto roviny se vzájemně podmiňují a doplňují a proto se v celém světě šíří rozvíjení tzv. systému **managementu jakosti**, které můžeme charakterizovat jako tu část celopodnikového managementu, která je zaměřena na maximální zabezpečování spokojenosti zákazníků s vynaložením optimálních nákladů.

### **2. 1. 1 Jakost výrobku**

Požadavky na vlastnosti hmotných produktů lze charakterizovat následovně:

#### *Funkčnost*

Každý výrobek je vyráběn pro zcela konkrétní účel. Uspokojuje základní představu zákazníka o smysluplnosti nákupu. Požadavky na základní funkce výrobků se historicky mění. Se vzrůstajícími nároky zákazníků se rozšiřuje i soubor představ o jejich plnění. Tradiční požadavky se ze základní funkce přesouvají i na vedlejší funkce.

#### *Estetická působivost*

Ke každému výrobku bezprostředně patří jeho vnější forma reprezentovaná tvarovým řešením, barevností, vzhledovou působivostí aplikovaných materiálů. Nehraje u všech výrobků stejnou úlohu. U některých výrobků je nezbytné podřídit jejich vzhledové

řešení požadavkům na základní funkce, ergonomické vlastnosti a podobně. Tento komplexní přístup k řešení estetické působivosti je označován jako *design*.

#### *Nezávadnost*

Rostoucí odpovědnost spotřebitelů i celé společnosti nejen za své zdraví, nýbrž i za zdravé životní prostředí zesiluje požadavky na *zdravotní nezávadnost*, *hygienickou nezávadnost*, *bezpečnost*, ale také na *ekologickou vhodnost*. Zpravidla se jedná o požadavky, o jejichž splnění se nemůže uživatel předem přesvědčit. Proto jsou zájmy státu o jejich zabezpečení zakotveny v právních předpisech. Ty jsou směrodatné zejména pro výrobce, ale i dovozce, distributory, konečné prodejce.

#### *Ovladatelnost*

Výrobek nemá v žádném případě zatěžovat svého uživatele zvýšenými nároky na jeho fyzické i duševní schopnosti. Vyřešení způsobu manipulace s výrobkem, jeho hmotnost, rozměry, řešení a umístění ovládacích prvků jsou podřizovány rychlostním, silovým a hmatovým možностям člověka a jeho obvyklé pracovní poloze. Ovladatelnost je požadavek, který nelze podceňovat. Výsledkem může být nejen celková pohoda a spokojenost, nýbrž i pravý opak – stres a nespokojenost. Není vyloučeno ani ohrožení bezpečnosti.

#### *Trvanlivost*

Dříve bylo mnoho výrobků zhotovováno tak, aby vydržely co nejdéle. Požadavek trvanlivosti byl dominantní a často zastupoval požadavek jakosti. Vysoká dynamika inovací, upřednostňování levnějších materiálů, snižování materiálové náročnosti, vědeckotechnický rozvoj a další vlivy životnosti v mnoha případech podstatně zkracují.

#### *Udržovatelnost, opravitelnost*

Požadavky na udržovatelnost i opravitelnost jsou specifické u různých výrobků. Zákazníci vesměs vyžadují, aby údržba byla snadná a jednoduchá: v nejlepší případě, aby nebyla vůbec nutná. Neošetřované a neudržované výrobky mohou zapříčinit

následnou závadu. Oprava je přímou daní za nespolehlivost. Nastane-li porucha, musí být oprava možná a musí být provedena pružně a na vysoké odborné úrovni.

### **2. 1. 2 Jakost služby**

Produkt v nehmotné podobě je nazýván *službou*. V podstatě je to činnost nebo činnosti, odehrávající se na rozhraní mezi zákazníkem a dodavatelem. Služba může být poskytována buď v čisté podobě (například poradenství), nebo ve spojení s hmotným produktem či produkty, což bývá obvyklejší (například stravovací služby).

V porovnání s výrobky se u služeb stanovené požadavky obtížněji plní, neboť nalezení měřitelných znaků jakosti služby je komplikovanější. Pro většinu služeb je typická přítomnost zákazníka v procesu poskytování. Poskytovatel má tudíž velmi omezené až nulové možnosti nápravy vyskytnuvších se chyb a nedostatků. Proto těžištěm pozornosti při zabezpečování jakosti služeb jsou pracovníci první linie. Služby mají i své přednosti. V jejich popředí je zejména možnost operativně zasahovat do procesu poskytování dle individuálních přání zákazníka.

### **2. 1. 3 Jakost procesu**

*Proces* je definován jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy“ (ČSN EN ISO 900:2001). Řada nedostatků a problémů s produkty vyjde najevo, až když je znám výsledek určité operace, sledu činností anebo celého realizačního procesu. Nečekat na výsledek, nýbrž průběžně sledovat a řídit procesy je základem filozofie moderního managementu.

Bude-li proces probíhat dokonale, můžeme očekávat zároveň i dokonalý produkt. Jakost procesu je poskládanou a vzájemně propojenou řadou dílčích kvalit.

### *Lidé*

Člověk je v procesech prvkem klíčovým a také nejproblematictější. Nejde jen o jeho odbornou způsobilost, rozhodovací kompetence, vhodné pracovní prostředí, nýbrž i o chuť angažovat se. Systém jakosti lze koncipovat a zavést technicky. Jeho životaschopnost však vyžaduje jeho přeměnu na systém sociální, v němž bude dosaženo zapojení a angažovanost všech pracovníků organizace a externích partnerů.

### *Stroje a nástroje*

Jakost výrobního zařízení, nástrojů a pomůcek je stanovena souborem požadavků na jejich *způsobilost* pro konkrétní proces a pro splnění znaků jakosti produktů v jeho jednotlivých krocích. Způsobilost strojů dosahovat v opakovaných případech cílových hodnot znaků jakosti je možno sledovat a vyhodnocovat statistickými metodami.

### *Materiály a pomocné přípravky*

Pro všechny komponenty procesu platí, že jejich jakost je nezbytným předpokladem úspěchu výsledného produktu. Pro zabezpečení jakosti materiálových vstupů stanoví organizace specifikace pro nákup a uplatněním systému hodnocení dodavatelů si zvolí ty nejvhodnější.

### *Prostředí*

Na kvalitu pracovního prostředí jsou kladeny v podstatě dvě skupiny požadavků:

- požadavky na podmínky, které jsou v procesu velmi důležité pro splnění nároků na produkt (čistota, klimatické podmínky),
- požadavky na podmínky, které umožňují pracovníkům účast v procesech (vhodná teplota, vlhkost vzduchu, pořádek).

### *Postupy*

Postupy jasně, srozumitelně a dle potřeby až zevrubně stanoví, jak mají být činnosti prováděny. Zpravidla jsou zakotveny v dokumentu, kterým se pracovník řídí. Deklarovaný postup musí být především reálný a musí jednoznačně vést k očekávanému výsledku.

### *Měření*

Měřicí, zkušební a kontrolní zařízení, včetně postupů měření k ověřování hodnot dosahovaných parametrů, musí věrně odrážet realitu. Požadavky jsou proto zaměřeny především na přesnost měřidel, jejich správné použití včetně dodržení předepsaného postupu. Pravidelné ověřování způsobilosti a údržba měřidel jsou samozřejmostí. (Veber J., 2002)

## **2. 2 Aspekty jakosti**

Čtyři aspekty, jež zásadně ovlivňují jakost výrobků, lze identifikovat takto:

### **a) Jakost daná definováním potřeby pro výrobek**

První aspekt jakosti se týká definování a aktualizace výrobku tak, aby odpovídal požadavkům a příležitostem trhu.

### **b) Jakost daná návrhem výrobku**

Druhý aspekt jakosti je dán návrhem těch znaků výrobku, které umožní splnit požadavky a využít příležitosti dané trhem, a které poskytnou hodnotu zákazníkům a ostatním zainteresovaným stranám. Přesněji, jakost daná návrhem výrobku – to jsou ty vlastnosti návrhu výrobku, které ovlivňují zamýšlenou funkci uvnitř dané třídy, a ty vlastnosti návrhu výrobku, které ovlivňují stabilitu funkce výrobku za proměnných podmínek a užití.

### **c) Jakost daná shodou s návrhem výrobku**

Třetí aspekt jakosti je dán trvalým udržováním shody výrobku s návrhem a dosahováním jeho navržených znaků a hodnot pro zákazníky a ostatní zainteresované strany.

#### **d) Jakost daná péčí o výrobek**

Čtvrtý aspekt jakosti je dán péčí o výrobek po celou dobu trvání jeho životního cyklu tak, aby byly zákazníkům a ostatním zainteresovaným stranám poskytnuty navržené znaky a hodnoty.

U některých výrobků zahrnují důležité znaky jakosti také znaky spolehlivosti. Spolehlivost (tj. bezporuchovost, udržovatelnost a pohotovost) může být ovlivněna všemi čtyřmi aspekty jakosti výrobku. (Česká norma ČSN EN ISO 9000-1)

## **2. 3 Důvody zájmu o jakost**

Současné stadium vývoje vyspělých ekonomik vede management zejména podnikatelských subjektů, ale i dalších organizací, z řady důvodů k zájmu o jakost:

### *Konkurenční tlaky*

S tím, jak docházelo k vyrovnávání a později k převisu nabídky nad poptávkou, se začala řada výrobců a poskytovatelů služeb obracet ke kvalitě jako k charakteristice, ve které byla spatřována konkurenční výhoda.

Snaha prodat nutí podnikatele hledat cesty ke zvyšování jakosti produktů a ke snižování cen. Nezbytnost věnovat pozornost jakosti není vizí budoucnosti, je akutní potřebou dneška. Pro mnohé firmy ve světě je řízení jakosti samozřejmostí – jejich životním stylem.

### *Náročnější zákazníci*

Zákazník se naučil rozlišovat, má představu o tom, co je pro něho prospěšné, disponuje více informacemi a odpovědněji vybírá. Zejména rozmanitá nabídka a široká propagace výrobků a služeb jej hýčkají a povzbuzují vzrůstající citlivost na jakost produktů i podmínek, za nichž jsou produkty prodávány a užívány.

### *Jakost vede k ziskům*

Jakost bezprostředně souvisí s ekonomickou realitou organizace. Působení jakosti můžeme považovat z pohledu nákladů i výnosů organizace:

- náklady – na straně nákladů lze určit řadu efektů, které přináší péče o jakost,
- výnosy – na straně výnosů má péče o jakost též celou řadu dopadů.

### *Mohutná osvěta*

Sílí zájem států a jejich orgánů o vytváření projakostního prostředí, na obranu spotřebitelů před nešvary podnikání vystupují v různých zemích občanská hnutí a sdružení spotřebitelů.

V posledním desetiletí došlo k zintenzivnění mezinárodních aktivit při řízení jakosti. V evropském regionu jde o Evropské organizace pro jakost – poskytuje různé formy výměny informací z řízení jakosti a zkušeností z praxe.

### *Regulace jakosti*

Každý stát je povinen prosazovat oprávněné zájmy svých občanů, chránit je před nebezpečnými výrobky, chránit jejich majetek, zdraví a zabezpečit jim vhodné životní prostředí. Prostředkem k tomu je legislativa. (Veber J., 2002)

## **2. 4 Význam managementu jakosti v tržním prostředí**

V posledních dvou desetiletích stoupl význam jakosti ve světovém měřítku tak dramaticky, že se někdy hovoří o „revoluci jakosti“.

Skutečnost je ale taková, že pokud mají naše podniky v ostrém konkurenčním prostředí opravdu přežít, měly by problematice managementu jakosti věnovat zásadní pozornost.

Lidstvo mělo až do roku 1989 představu pouze o jediné „železné oponě“ a když padla, ukázala se druhá bariéra, jejíž překonání je podstatně obtížnější. Jejím vnějším projevem je výrazně nižší výkonnost našich podniků ve srovnání s firmami vyspělých ekonomik.



Pokusíme se tedy stručně analyzovat, v čem spočívá význam **účinného managementu jakosti** na konci dvacátého století:

### **Jakost je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniků**

Toto konstatování není v žádném případě přehnané. Firmy s moderními systémy managementu jakosti skutečně dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků než firmy s tradiční orientací na zabezpečování jakosti prostřednictvím technické kontroly. Systém jakosti se totiž projevuje svými pozitivními účinky jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí. Interní účinky systému jakosti se obvykle projevují rychleji než účinky externí: klesá podíl neshod na celkových výkonech, stoupá výtěžnost materiálů i účinnost vnitropodnikových procesů, protože se zvyšuje rozsah napoprvé správně provedené práce. To vše vede k zvyšování produktivity a redukci nákladů.

### **Management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhů**

Výzkumy realizované v minulých letech uvnitř zemí Evropské unie ukázaly, že 66% všech příčin ztrát trhů padá na vrub nízké jakosti výrobků a služeb, přičemž podrobnější zkoumání prokázalo i zde rozhodující podíl nedostatků v předvýrobních etapách.

### **Jakost je velmi významným zdrojem úspor materiálů a energií**

Typickým příkladem z této oblasti je výroba a používání výrobků nízké spolehlivosti. Je uznávanou skutečností, že charakteristiky provozní spolehlivosti jsou u některých našich výrobků stále až o třetinu horší v porovnání se světovým standardem. Jakékoli úspory v této oblasti je nutné považovat za vklad k jakosti života budoucích generací!

### **Jakost ovlivňuje i makroekonomické ukazatele**

Téměř všechny významné světové firmy mají vypracovány postupy pro podrobné sledování důsledků zlepšování jakosti svých výrobků pro makroekonomické ukazatele, včetně tvorby domácího produktu, devizové bilance apod. Bohatství společnosti je tak přímo závislé na rozvoji a zdokonalování systémů managementu jakosti jak v průmyslových organizacích, tak i ve sféře služeb, veřejném sektoru, školství, atd.

### **Jakost je limitujícím faktorem tzv. trvale udržitelného rozvoje**

Tento pojem je některými politiky i ekonomy zpochybňován. Není možné jej podceňovat proto, že je úzce spjat s ochranou životního prostředí.

### **Jakost a ochrana spotřebitele jsou spojené nádoby**

Ochrana spotřebitelů se stala velmi významným faktorem trhu na konci dvacátého století.

Normou ČSN ISO 8402 je pojem odpovědnosti za výrobek definován jako „povinnost výrobce nebo jiných osob k náhradě ztráty spojené s újmou na zdraví, škodou na majetku, nebo jinou škodou způsobenou výrobkem“. Orgány státní správy v jednotlivých zemích se začaly touto problematikou vážně zabývat zejména z toho důvodu, že dlouhodobé zkušenosti ukazovaly, že nejúčinnější formou, jak motivovat výrobce k produkci výrobků, jež nepoškodí uživatele, je vymáhání vysokých náhrad. Proto i Evropské společenství přijalo už v roce 1985 směrnici 85/374/EEC o odpovědnosti za vadné výrobky. Směrnice konstatuje, že výrobce odpovídá za škodu způsobenou vadou výrobku, přičemž se nezavazují odpovědnosti ani dovozci zboží. Pokud není možné určit konkrétního dovozce, resp. výrobce, odpovídá za škodu celý dodavatelský řetězec. Tato směrnice je nekompromisní i v tom, že určuje možnou hranici náhrady hromadných škod až do výše 70 mil. ECU! Nelze se proto divit tvrzením konzultantů v oblasti managementu, že podobná náhrada škod může být hrozbou těch výrobců, kteří podceňují problematiku managementu jakosti. (Nenadál J., 2002)

## 2. 5 Přístupy Evropské unie k zabezpečování jakosti

Už i bývalé Evropské společenství si při úvahách o společném ekonomickém prostoru uvědomovalo, že kromě legislativní báze ochrany spotřebitelů musí věnovat pozornost i širším aspektům zabezpečování jakosti.

Základní teze přístupu Evropské unie se dají charakterizovat takto:

1. Kvalitnímu zboží nesmí být bráněno v přístupu na vnitřní trh Unie.

2. Všechny výrobky uváděné na trh jsou začleněny do dvou skupin, označovaných jako regulovaná, resp. neregulovaná sféra. Výrobky regulované sféry jsou obecně ty produkty, při jejichž použití by mohlo dojít k poškození zdraví, např. hračky, tlakové nádoby, zařízení pro ochranu osob, stroje apod. Spektrum výrobků regulované sféry se má neustále rozšiřovat a předpokládá se, že v průběhu několika budoucích let dosáhne jejich podíl na obchodování uvnitř Unie asi 40%. Pro tuto oblast jsou vypracovány závazné direktivy a normy, které předepisují nejenom minimální hodnoty znaků jakosti, ale i povinné metody posuzování shody.

Výrobky neregulované sféry jsou pak produkty, u kterých jsou normy pouze doporučující. Konkrétní hodnoty znaků jakosti i metody jejich ověřování jsou věci dohody dodavatele a odběratele.

3. Všechny výrobky regulované sféry musí být od 1. 1. 1995 před uvedením na trhy EU opatřeny speciální značkou CE (Conformité Européenne – evropská shoda). Tato značka je udělována pouze vybranou sítí zkušeben, tzv. notifikovanými místy, a garantuje, že daný výrobek splňuje stanovené požadavky na bezpečnost, ochranu zdraví, ochranu prostředí a ochranu spotřebitele. U výrobků neregulované sféry není udělení značky CE povinné.

4. K posuzování shody s požadavky na jakost byl vypracován tzv. modulární přístup. Ten umožňuje posuzování shody jak během etapy návrhu výrobku, tak i v průběhu jeho výroby.

5. Harmonizace podmínek nezávislého posuzování shody bude základem vzájemného uznávání výsledků zkoušení výrobků a certifikace tak, aby nebyla blokována vzájemná výměna zboží uvnitř trhu EU.

6. Podmínkám stanoveným evropskými normami a direktivami EU se musí přizpůsobit i všichni obchodní partneři z nečlenských zemí EU, pokud chtějí dodávat výrobky a služby na tyto trhy. (Nenadál J., 2002)

## **2. 6 Koncepce managementu jakosti na bázi podnikových standardů**

Mnohé, zejména americké společnosti, už v sedmdesátých letech pocítovaly akutní potřebu vytváření systému jakosti. Požadavky na tyto systémy zaznamenaly do norem, které měly platnost v rámci jednotlivých firem, resp. výrobních odvětví. Museli se jimi řídit i všichni dodavatelé těchto firem jako příklad této koncepce z nedávné minulosti může složit Fordův standard Q 101, známý i v některých našich firmách. Dnes jsou např. uplatňovány ASME kódy pro oblast těžkého strojírenství, API standardy pro zabezpečování jakosti produkce olejářských trubek, speciální směrnice AQAP pro zabezpečování jakosti v rámci NATO a v poslední době zejména předpisy QS 9000, definující požadavky na systém jakosti u dodavatelů automobilového průmyslu.

I když se tyto standardy vyznačují různými přístupy, mají jeden společný znak: jsou náročnější než požadavky definované normami ISO řady 9000. A nejsou pochopitelně východiskem pro malé podniky a organizace poskytující služby. (Nenadál J., 2002)

## **2. 7 Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO**

V roce 1987 Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem, které se nezabývají technickými požadavky na výrobky a procesy, ale výhradně požadavky na systém – systém jakosti. Původně šlo o pětici norem, nejčastěji označovaných jako normy ISO řady 9000.

Podle těchto norem si různé organizace mohou vytvářet své systémy jakosti (nové normy souboru ISO 9000:2000 používají pojem „systémy managementu jakosti“).

International Organization for Standardization (IOS, Mezinárodní organizace pro normy) je mezinárodní organizace pro vývoj a sjednocení standardů. Byla založena v roce 1947 jako síť národních institutů pro normalizaci s centrálním sekretariátem v Ženevě. Hlavní činností je vývoj technických norem.

### **Charakteristické rysy koncepce**

Diskutované normy ISO mají univerzální charakter, tj. nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze produktů – jsou aplikovatelné jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb, bez ohledu na jejich velikost.

Normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující. Až v okamžiku, kdy se dodavatel v obchodní smlouvě zaváže odběrateli, že aplikuje u sebe systém jakosti podle ISO 9001, stává se tato norma pro daného producenta závažným předpisem.

Normy ISO řady 9000 jsou pouze souborem minimálních požadavků, které by měly být ve firmách implementovány. Je proto velmi nebezpečné, jestliže si někteří vedoucí pracovníci myslí, že jsou maximem dosažitelného.

Zkušenosti ukazují, že ani striktní uplatňování požadavků norem ISO nedokáže garantovat základní cíl účinného managementu jakosti, tj. plnou spokojenost a loajalitu zákazníků i dobré ekonomické výsledky. Naopak jsou známy případy, kdy firmy s certifikátem systému jakosti podle norem ISO hospodářsky zkolabovaly. Celá koncepce ISO tak musí být chápána pouze jako začátek cesty ke špičkové jakosti.

## **Struktura a charakteristika hlavních požadavků norem ISO 9000:2001**

1. ČSN EN ISO 9000:2001 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník.
2. ČSN EN ISO 9001:2001 Systémy managementu jakosti – Požadavky.
3. ČSN EN ISO 9004:2001 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti.
4. ČSN EN ISO 19011 Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu.

*ISO 9000* popisuje základy a zásady jakosti a specifikuje terminologii systémů managementu jakosti.

*ISO 9001* specifikuje požadavky na systém managementu jakosti pro případ, že organizace musí prokázat svoji schopnost poskytovat produkty, které splňují požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky předpisů a že má v úmyslu zvýšit spokojenost zákazníků.

*ISO 9004* poskytuje směrnice, které berou v úvahu jak efektivnost, tak účinnost systémů managementu jakosti. Cílem této normy je zlepšování výkonnosti organizace, spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran.

*ISO 19011* poskytuje návod na auditování systému managementu jakosti a systému environmentálního managementu.

Dohromady tyto normy tvoří koherentní soubor norem na systémy managementu jakosti, usnadňující vzájemné porozumění ve vnitrostátním a mezinárodním obchodu. (Nenadál J., 2002)

### **Další normy**

Kromě Systému managementu jakosti ISO 9000 existuje ještě řada dalších standardů. Mezi nimi jsou pravděpodobně nejznámější ISO 14011 a OHSAS 18001.

*ČSN EN ISO 14011* specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu tak, aby organizaci umožnila formulovat politiku a stanovit cíle, které zahrnou zákonné požadavky a informace o významných environmentálních dopadech. Normu lze

aplikovat ve všech organizacích, které si přejí zavést, udržovat a zlepšovat systém environmentálního managementu, nebo se ujistit o shodě s environmentální politikou, kterou vyhlásily a prokázat tuto shodu ostatním.

*OHSAS 18001* stanoví požadavky na systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), které organizaci umožní řídit rizika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zlepšovat úroveň organizace v této oblasti. Norma je použitelná pro všechny organizace, které chtějí vybudovat systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která pomůže eliminovat nebo minimalizovat rizika pro pracovníky organizace a další zainteresované. (internet)

### **Proces – postup: Aplikace koncepce ISO ve firemním prostředí**

#### *Rozhodnutí o přijetí koncepce ISO*

Záleží pouze na vrcholovém vedení podniku, zda si pro svou cestu za jakostí zvolí koncepci ISO. Pokud ano, musí si uvědomit, že jde o rozhodnutí strategické, protože ovlivní život celé firmy na mnoho let.

#### *Analýza současněho stavu*

Tým odborníků musí analyzovat to, do jaké míry současná podniková realita v oblasti zabezpečování jakosti odpovídá požadavkům norem ISO řady 9000. Čím méně neshod tým odhalí, tím bude výstavba systému jakosti podle koncepce ISO v daném podniku jednodušší.

#### *Vzdělávání zaměstnanců*

Zkušenosti bohužel ukazují, že vědomosti a dovednosti lidí v podnicích, které jsou na začátku aplikace koncepce ISO, jsou v oblasti zabezpečování jakosti většinou žalostné. Proto je naprosto nezbytné, aby co nejvíce zaměstnanců prošlo počátečním vzdělávacím programem, jehož účelem je zejména osvěta, přesvědčení o naléhavosti a smyslu zavedení managementu jakosti.

### *Popis a dokumentování systému jakosti*

Normy ISO vyžadují, aby všechny procesy managementu jakosti v podniku byly popsány v soustavě dokumentů, která se velmi často označuje jako pyramidová. Cílem je jednoznačně definovat, co, kdo, jak, čím a kdy má v systému jakosti vykonávat. Jde o naplňování administrativní stránky koncepce ISO. Tato fáze je velmi často nejpracnější a navíc vzbuzuje negativní reakce zaměstnanců.

### *Prosazení dokumentovaných postupů do podnikové praxe*

Tento krok je jednoznačně nejdůležitější. Je absolutně nezbytné, aby všichni zainteresovaní zaměstnanci prošli před zavedením dokumentace systému jakosti do praxe výcvikem, v jehož rámci by jim byly vysvětleny postupy, které jsou od nich očekávány. Součástí tohoto kroku by měl být i „ověřovací provoz“ systému jakosti alespoň v půlroční periodě.

### *Běžné působení systému jakosti v podniku*

Po určité době by se mělo stát plnění požadavků norem ISO řady 9000 v podniku samozřejmostí. Měly by být vidět i první ekonomické přínosy na výrobních dílnách a celý systém řízení podniku by se měl stát jednoznačnějším. Toto jsou příznaky, které signalizují, že firmy mohou požádat o certifikaci systému jakosti.

### *Další rozvoj systému jakosti*

Certifikace nutností není, ale je nevyhnutelné po zvládnutí požadavků norem ISO řady 9000 věnovat stejné úsilí zdokonalování systému jakosti. Zmiňované normy ISO definují pouze minimum možného. (Nenadál J., 2002)

### **Přínosy certifikace systému managementu jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001**

- poskytování služeb i nejnáročnějším zákazníkům a možnost získání nových s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti
- efektivně nastavenými procesy navyšovat tržby, zisk, tržní podíl a tím zvyšovat spokojenost majitelů



- prokázání závazku k plnění zákonných požadavků a požadavků předpisů
- garance stálosti výrobního procesu a tím i stabilní a vysokou kvalitu poskytovaných služeb a produktů zákazníkům
- prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému managementu jakosti třetí nezávislou stranou
- zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace
- zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v celé organizaci;
- optimalizace nákladů - redukce provozních nákladů, snížení nákladů na neshodné výrobky, úspory surovin, energie a dalších zdrojů
- zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů
- vybudovaný samoregulující systém reagující pružně na změny požadavků zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř organizace (např. nových technologií, organizačních změn apod.)
- vstupem do EU - kompatibilita systému managementu jakosti s praxí v zemích EU, rychlé přizpůsobení českých výrobců s požadavky vstupu do EU (internet)

## **2. 8 Koncepte managementu jakosti na bázi TQM**

Pojem „Total Quality Management“ se začal používat už v 70. letech pro systémy celopodnikového řízení jakosti v japonských firmách. Koncepte TQM není nijak svázána s normami a předpisy jako např. koncepte ISO, ale je otevřeným systémem. TQM je „filozofie managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů“.

Systém významně přispívá ke konceptu udržitelné výroby tím, že neustálé zlepšování prostupuje celou organizací a vede k uspokojení potřeb zákazníků s minimem spotřeby a tedy minimem dopadů na životní prostředí.

- total – jde o úplné zapojení všech pracovníků organizace, jak ve smyslu zahrnutí všech činností od marketingu až po servis, tak zapojení všech pracovníků včetně administrativy, ostrahy apod.
- quality – jde o pojetí jakosti, jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak jako vícerozměrný pojem zahrnující nejen výrobek či službu, ale i proces, činnost
- management – řízení je zahrnuto jak z pohledu strategického, taktického i operativního řízení, tak z pohledu manažerských aktivit – plánování, motivace, vedení, kontroly atd.

### 2. 8. 1 Základní přístupy TQM

Podle materiálů EFQM jde např. o tyto principy TQM:

#### *Princip orientace na zákazníka*

Filozofií TQM je zákazníkem chápán každý, komu odevzdáváme výsledky vlastní práce. Finální spotřebitelé představují pouze jednu ze skupin, tzv. skupinu externích zákazníků. Aplikace tohoto principu pak v praxi vyžaduje, aby byly systematicky zkoumány současné a především budoucí požadavky všech skupin zákazníků, pružně a efektivně plněny a aby bylo následně monitorováno, zda je zákazník s našimi dodávkami spokojen.

#### *Princip vedení lidí a týmové práce*

Řídící pracovníci mají vytvářet v organizaci takovou atmosféru, která umožní prosazování jiných principů TQM, zejména principu orientace na zákazníky a principu nestálého zlepšování.

#### *Princip partnerství s dodavateli*

Vytváření vzájemně výhodných vztahů důvěry s dodavateli je předpokladem pro požadovanou jakost dodávek samých. Vztahy důvěry lze budovat pouze na bázi opakovaně prokázané způsobilosti dodavatelů plnit požadavky odběratele. Výrazně

mohou k navození důvěryhodných vztahů přispět i takové aktivity, jako je poskytování technické pomoci dodavatelům, společné plánování jakosti, motivace dodavatelů a jejich oceňování apod.

#### *Princip rozvoje angažovanosti lidí*

Za nejcennější kapitál organizací jsou považováni způsobilí a vzdělaní zaměstnanci. Rozvoj osobností jednotlivých profesních skupin, neustálé vzdělávání a výcvik. Pozitivní angažování lidí je pak dosahováno prostřednictvím modelu řízení, ve kterém je zaměstnancům dáвана příležitost prokázat a využít své schopnosti ve prospěch organizace, ve které pracují.

#### *Princip orientace na procesy*

Podle tohoto principu je možné dosáhnout vynikající kvality výstupů jen za předpokladu dokonale zvládnutého řízení procesů. Procesem je míněn soubor dílčích aktivit, které transformují hmotné nebo informační vstupy na hmotné a informační výstupy.

#### *Princip neustálého zlepšování a inovací*

Za motor všech pozitivních změn v organizaci jsou považovány procesy neustálého zlepšování, tj. dosahování nové, doposud nedosažené úrovně. V dnešní době jsou zákazníci vyžadovány projekty zlepšování orientované na:

- radikální snižování rozsahu neshod v dodávkách,
- rozšiřování spektra funkcí výrobků a služeb,
- snižování objemu vnitřních neefektivností v technických i organizačních systémech.

#### *Princip měřitelnosti výsledků*

Výstupy procesů organizace musí být spolehlivě měřeny a data následně vyhodnocována, protože jen to je zárukou objektivního rozhodování na všech úrovních řízení. Každý vlastník procesu tak má mít vyvinutou vhodnou metriku pro měření

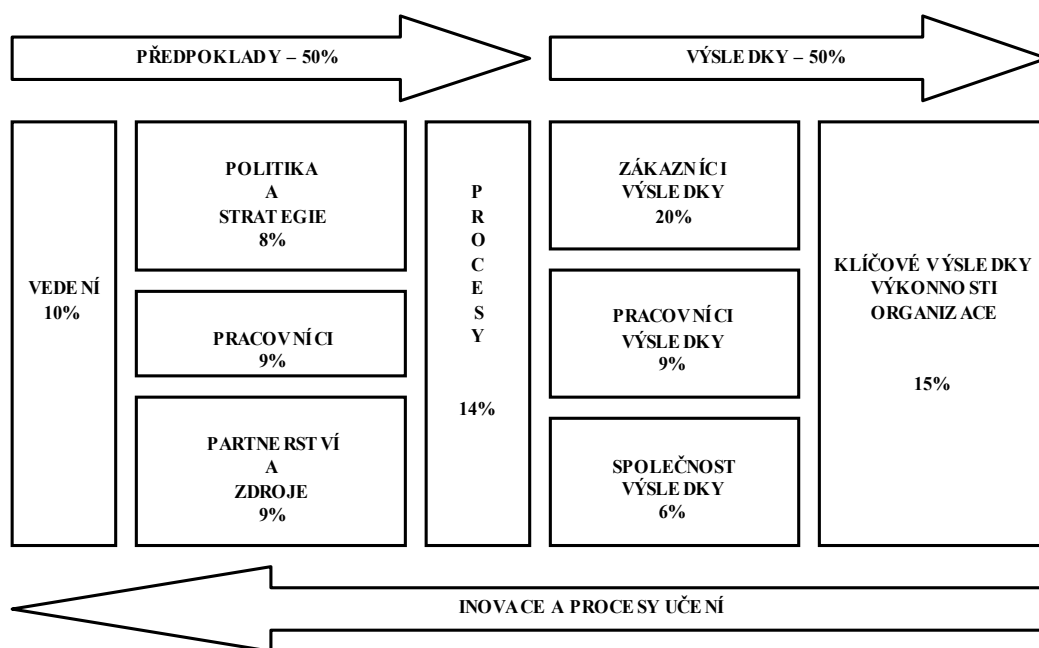
výsledků. V koncepci TQM je jednou z dominujících metodik měření výkonnosti a výsledků procesů benchmarking (interní i externí).

#### *Princip odpovědnosti vůči okolí*

Organizace musí nést přiměřenou odpovědnost za své vazby na okolí, tj. region, přírodu, stát apod. firmy aplikující tento princip se pak ve svých aktivitách mají zaměřit i na podporu regionálního zdravotnictví, školství, kultury a sportu, charitativní programy, racionální využívání neobnovitelných zdrojů, ochranu prostředí apod.

V praxi se tyto principy zavádějí s pomocí vhodných modelů. V Evropě je nejuznávanějším modelem TQM tzv. **EFQM Model Excellence**. Model má 9 základních kritérií, která jsou dále členěna celkem na 32 dílčích kritérií. Prvních pět kritérií je označováno jako „Nástroje a prostředky“, protože poskytují návod na to, jak lze dosahovat nadprůměrných výsledků. Dosahované výsledky jsou pak posuzovány ve zbylých čtyřech kritériích. Logiku i vzájemné vazby tohoto modelu není těžké pochopit: podmínkou dosahování dlouhodobých vynikajících výsledků je to, že každá organizace musí dosahovat nadprůměrných výsledků v oblasti spokojenosti a loajality zákazníků i zaměstnanců, jakož i v oblasti vnímání okolím. Tyto dílčí výsledky jsou však ovlivňovány realizací vhodně navržených a řízených procesů, pro které jsou uvolňovány adekvátní zdroje, včetně motivovaných a odborně způsobilých zaměstnanců. To vše musí být podpořeno realizací jasné firemní politiky a strategie a vpravdě vůdcovskou rolí řídicích pracovníků na všech úrovních řízení. Na základě analýzy dosahovaných výsledků lze pak určovat směry dalšího učení se a zlepšování. (Nenadál J., 2002)

Obrázek č. 1: Model EFQM



Zdroj: Nenadál J., 2002

## 2. 8. 2 Přístupy ke zlepšování

Zlepšovací aktivity mohou v organizaci zajišťovat:

*spontánní přístupy* – nejsou systematicky usměrňovány, pouze je navozena atmosféra, která podporuje zlepšovací aktivity, výběr předmětu zlepšování i způsob řešení je zcela na zlepšovatelích

*programové přístupy* – vymezen je alespoň předmět zlepšení a je na zlepšovatelích, zda se přihlásí a jaké téma si zvolí.

Navrhovateli, případně realizátory zlepšovacích aktivit mohou být:

- individuální pracovníci – na tuto skupinu jsou zaměřeny především spontánní přístupy, kdy jsou vyhlášena základní pravidla pro zlepšovatele, ale předmět zlepšování je ponechán na jejich invenci a zájmu,
- trvalé týmy – jde o pracovníky většinou z jednoho útvaru, kteří se pravidelně zabývají návrhy, jež jsou zaměřeny především na různá zlepšení vztahující se k danému pracovišti (např. kroužky jakosti),
- ad hoc týmy – představují nejnadějnější uskupení pro zlepšovací aktivity, všude tam, kde je zájem řešit složitější problém; tým je složený z pracovníků různých profesí, kteří jsou schopni rychle vyřešit daný problém formou projektového uskupení; po vyřešení úkolu je tým rozpuštěn a pro další problém je sestaven jiný tým.

### 2. 8. 3 Postupy pro zlepšování

Nejznámější a jednoduchý postup při realizaci zlepšovacích činností je cyklus PDCA podle Dr. Edwarde Deminga:

**P** – plánuj (plan): definice cílů, prostředků a zdrojů, vypracování a dokumentace dispozic,

**D** – udělej (do): realizace plánu podle připravených postupů,

**C** – ověř (check): ověření, zda realizace plánu přinesla předpokládané výsledky, očekávaný pokrok,

**A** – reaguj (act): reakce na realizaci, zavedení ověřeného zlepšení v plné šíři.

Výhodou PDCA je jeho jednoduchost a zvýraznění nepřetržitosti, která je daná opětovným opakováním cyklu. Je to cyklus hodně obecný, proto si každá organizace sama vypracovala podrobnější postupy zlepšování.

Oblast proaktivních zlepšení, která jsou motivována vizí, tj. snahou o dosažení něčeho lepšího, hospodárnějšího, dokonalejšího, se dá obtížně nařídit. K jejímu iniciování je třeba využít jiný typ opatření – tzv. měkké prvky řízení, které posilují samostatnost pracovníků, jejich sounáležitost s firmou, využívají motivační prostředky seberealizace a sebevzdělávání. (Nenadál J., 2002)

## **2. 9 Řízení jakosti v potravinářském průmyslu**

### **2. 9. 1 Legislativa a historie HACCP**

V České republice podobně jako v řadě jiných zemí vzrůstá zájem výrobců i kontrolních orgánů o plánování a zavádění systému HACCP ( Hazard Analysis Critical Control Points – analýza nebezpečí a kritické kontrolní / ochranné body ) do výroby a zpracování potravin i do kulinářské přípravy jídel. Je potěšitelné, že mnohé závody již jej vypracovali a zavedli do praxe.

V souladu s publikacemi o HACCP vydanými Světovou zdravotnickou organizací (WHO), Mezinárodní komisí pro mikrobiologické specifikace potravin, Společným programem FAO/WHO pro normalizaci potravin (Codex alimentarius), Evropskou unií, Mezinárodní organizací pro standardizaci a jinými byly vypracovány podklady pro plánování a zavádění HACCP v České republice.

System HACCP byl vyvinut pro Americký úřad pro kosmonautiku (NASA) v šedesátých letech. Pomocí tohoto systému se vyráběly maximálně bezpečné potraviny pro kosmonauty. V sedmdesátých letech HACCP se pomalu rozšiřoval do některých zpracovatelských potravinářských podniků a v roce 1985 doznal širšího využití v potravinářském průmyslu, když ho Mezinárodní komise pro mikrobiologické specifikace potravin (ICMSF) doporučila pro kontrolu mikrobiologických rizik v potravinářském průmyslu. Postupně se tak systém rozšířil do Kanady, Austrálie a později i do Evropy.

Celosvětového uznání dosáhl systém HACCP tím, že na společném zasedání komise pro Codex Alimentarius (Potravní kodex) mezinárodních organizací FAO (Organizace pro potraviny a zemědělství Spojených národů) a WHO (Světová zdravotnická organizace) v roce 1993 byl schválen dokument „Kodexová směrnice pro aplikaci systému HACCP v praxi“.



Tento předpis se stal základem pro směrnici, regulující systém HACCP a rámci Evropské unie – Směrnice 93/43/EHS Rady ze 14. července 1993.

## **2. 9. 2 Definice HACCP**

HACCP je termín vycházející z anglického názvu "Hazard Analysis and Critical Control Points" neboli analýza nebezpečí a kritické kontrolní body. Asi nejlepší překlad, který by vystihoval, čeho se HACCP týká je: "Systém rozhodujících bodů pro ovládnutí nebezpečí na základě analýzy." Lze říci, že jde o jakýsi systém preventivních opatření, která slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností souvisejících s výrobou, zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem konečnému spotřebiteli. V ČR se zkratka HACCP velice rychle stala součástí slovníku odborné i laické veřejnosti, avšak v legislativě se setkáváme s označením "Systém kritických bodů". Systém kritických bodů stanovuje, jaké prostředky a postupy jsou nutné, aby se předešlo nebezpečím, která by mohla ohrozit zdraví konzumenta ještě předtím, než se mohou projevit.

Jelikož je nezbytné aplikovat systém HACCP do celého potravního řetězce, ukládá současná legislativa povinnost zavedení Systému kritických bodů všem provozovatelům potravinářských podniků a stravovacích služeb.

V ČR se HACCP systém začal zavádět ve větším měřítku od roku 1996, a to v mlékárenském, drůbežářském a masném průmyslu. Povinnost zavedení systému ze zákona byla stanovena postupně pro všechny výrobce a prodejce potravin a pokrmů.

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.). V současné době je vyhláška 137/2004 po novelizaci, je výrazně zredukována a vyhláškou zabývající se systémem HACCP se stalo nařízení ES 852/2004.

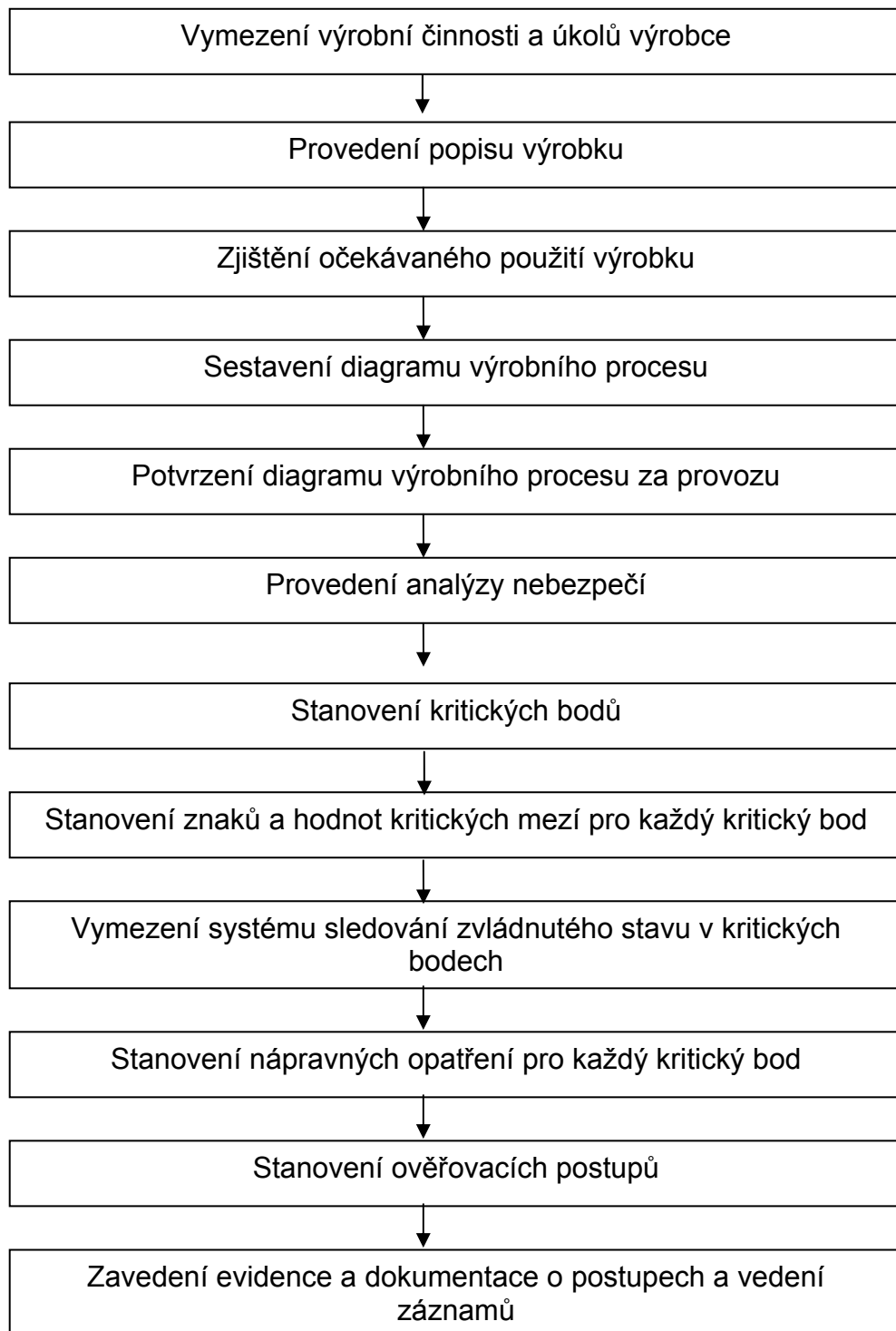
1. 5. 2005 – pro všechny obchodníky, kteří uvádějí do oběhu potraviny (novela vyhlášky Ministerstva zemědělství 147/1998 Sb.)

### **2. 9. 3 Základní postup při zavádění HACCP**

- Analýza nebezpečí.
- Určení kritických bodů.
- Stanovení znaků a kritických mezí v kritických bodech.
- Vymezení systému sledování v kritických bodech.
- Stanovení nápravných opatření pro každý kritický bod.
- Zavedení ověřovacích postupů.
- Zavedení evidence a dokumentace.

Systém kritických bodů je nutné aplikovat do celého potravního řetězce, neboť prodejci se musí spoléhat na výrobce, výrobci na dodavatele surovin, dodavatelé surovin na prvovýrobce, přepravce, atd.

Schéma č. 1: Zásady postupu stanovení systému kritických bodů a postupnost jejich plnění



Zdroj: Vyhláška 147/1998 Sb.

#### 2. 9. 4 Specifické pojmy používané v rámci systému HACCP

„*Nebezpečí*“ zahrnuje biologické, chemické, fyzikální činitele i podmínky a určité situace schopné způsobit škodu na zdravotní či hygienické nezávadnosti potravin.

„*Analýza nebezpečí*“ je proces shromažďování a interpretace dat (informací). Jde o souhrn výsledků zhodnocení všech operací, které jsou součástí výroby, zpracování, uchovávání, skladování, přepravy, distribuce, kuchyňské a jiné přípravy a způsobů konzumace výrobků.

„*Kritické kontrolní/ochranné body*“ (CCP) 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.

„*Kritická mez*“ jsou znaky a jejich hodnoty, které tvoří hranici mezi přípustným a nepřípustným stavem v kritickém bodě.

„*Plán systému kritických bodů*“ je dokument připravený v souladu se zásadami systému kritických bodů a stanovující způsob ovládání nebezpečí, která jsou významná pro porušení zdravotní nezávadnosti potravin ve stanovené části potravinového řetězce.

„*Systém kritických bodů*“ je systém, kterým se identifikují, hodnotí a ovládají významná nebezpečí v kritických bodech.

### **2. 9. 5 Přínosy certifikace systému kritických bodů**

- plnění požadavků nejnáročnějších zákazníků (obchodních řetězců a nadnárodních společností)
- prokázání plnění požadavků HACCP nad rámec minimálních požadavků daných národní legislativou
- garance stálosti výrobního procesu a tím i stabilní a vysokou kvalitu poskytovaných služeb a produktů zákazníkům
- prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému kritických bodů třetí nezávislou stranou
- zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace
- zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v celé organizaci
- optimalizace nákladů - redukce provozních nákladů, snížení nákladů na neshodné výrobky, úspory surovin, energie a dalších zdrojů
- snížení ekonomických ztrát ve vztahu k označování, přesnosti plnění, vážení atd.
- zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů
- snadnější získání státních zakázek
- vstupem do EU - kompatibilita systému kritických bodů s praxí v zemích EU, rychlé přizpůsobení českých výrobců potravin s požadavky vstupu do EU

### **2. 9. 6 „Správné praxe“ – základ systému HACCP**

- správná výrobní praxe
- správná hygienická praxe

#### **Správná výrobní praxe**

zabývá se všeobecnou kontrolou a výrobními postupy a zahrnuje:

- identifikaci a sledovatelnost surovin,
- technologické postupy,
- nakládání s odpady,

- výcvik zaměstnanců,
- údržba strojního zařízení,
- stanovení odpovědností a pravomocí.

### **Správná hygienická praxe**

zabývá se hygienickou kontrolou a výrobními postupy jako:

- hygiena a sanitace,
- osobní hygiena,
- pitná voda,
- vyloučení křížové kontaminace,
- opatření k minimalizaci cizích předmětů v pokrmech,
- deratizace a dezinsekce,
- zdravotní stav pracovníků.

Správná hygienická praxe je součástí správné výrobní praxe a dohromady tvoří celek zahrnující postupy zaměřené na zabezpečení zdravotní nezávadnosti pokrmů.

Principy správné výrobní a hygienické praxe jsou tedy základem a nejjednodušším odrazovým můstkem pro zavedení systému HACCP při výrobě pokrmů. Jejich uplatnění znamená důsledné dodržování popsaných technologických postupů, hygienických požadavků v dané výrobě, běžné ochranné dezinfekce, dezinsekce, deratizace a systematické školení pracovníků.

HACCP spolu s postupy správné hygienické a výrobní praxe tvoří základní prvky systému řízení včetně nástrojů a metod pro zajištění kvality a zdravotní nezávadnosti potravin. Zavedený postup správné hygienické praxe sleduje nezbytně nutné hygienické podmínky v průběhu celého výrobního řetězce potravin od primární produkce až k finálnímu výrobku.

## 2. 9. 7 ISO 22000

Mezinárodní norma ČSN EN ISO 22000:2006 „Systémy managementu bezpečnosti potravin – Požadavky na organizaci v potravinovém řetězci“ je uzpůsobena pro organizace v potravinovém řetězci, které chtějí garantovat svým zákazníkům, že jejich produkty jsou vyrobeny s nadstandardními požadavky na bezpečnost potravin. Za potravinový řetězec jsou považovány veškeré činnosti od zemědělské prvovýroby přes zpracovatelský průmysl, distribuci až konečný prodej potravin či pokrmů.

Norma zahrnuje požadavky na zdravotní nezávadnost nejen u výrobců potravin, ale zahrnuje i oblast zemědělské prvovýroby, subdodavatele, obchodníky, stravovací společnosti či distributory.

Důraz je kladen především na systémovou stránku, na principy HACCP a na podpůrná bezpečnostní opatření, jako je správná hygienická praxe (GHP), správná distribuční praxe (GDP), správná sanitační praxe (GSP) atd.

Jedná se o první potravinářský standard, který je mezinárodně schválený, uznávaný a akceptovaný. Zahrnuje celkový systém managementu bezpečnosti potravin – překračuje požadavky HACCP. Je aplikovatelný na všechny organizace, které jakýmkoliv způsobem dodávají do potravinářského řetězce.

## 2. 9. 8 Standardy BRC, IFS

V roce 1998 se rozhodli britští maloobchodníci spojit se za účelem, aby ze všech individuálních aktivit vytvořili jednu společnou normu pro celý sektor. Tímto způsobem vznikla technická norma British Retail Consortium Technical Standard and Protocol, krátce nazývaná BRC. **Norma BRC** popisuje požadavky na hygienu a bezpečnost potravin pro podniky zpracovávající potraviny, které jsou přímými dodavateli maloobchodního sektoru. Dále bylo rozhodnuto, že inspekce budou prováděny nezávislými certifikačními institucemi. Tímto způsobem vznikla situace prospěšná pro

všechny zainteresované strany. Výrobce nebo dodavatel musí tak projít pouze jednou kontrolou a vystavit jednu zprávu všem odběratelům. Maloobchodníci nemusí již sami provádět inspekce a mohou nabídnout zákazníkům větší záruku kvality a výrobních/dopravních podmínek značkových produktů.

### **Norma IFS**

Norma IFS (International Food Standard), vytvořená Hlavním svazem německého maloobchodu je schéma určené pro organizace, které vyrábí a/nebo zpracovávají potraviny zejména pod privátní značkou maloobchodního řetězce. Shoda s touto normou je zjišťována na bázi kontrolního seznamu dotazů a vyhodnocovací maticí. 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. Velká pozornost je věnována také integraci nové legislativy EU z oblasti sledovatelnosti.



### 3 Metody a cíle

Cílem diplomové práce je posouzení aktuálního stavu managementu jakosti ve společnosti Madeta a. s. Pelhřimov.

K dané problematice jsem využívala veřejně přístupnou odbornou literaturu. Dále jsem využila podnikovou dokumentaci společnosti Madeta a. s., tzn. podnikové směrnice a normy, výroční zprávy, příručku jakosti apod.

Pro výzkum jsem zvolila kvantitativní výzkum a to formou dotazníků. Průzkum pomocí dotazníku jsem zvolila z toho důvodu, že tento způsob je zcela anonymní a pracovníci se nebojí i případného negativního hodnocení. Řešení výzkumu pomocí rozhovoru by bylo příliš časově náročné a pracovníci by zřejmě nebyli ochotni tento čas obětovat.

Další výhodou dotazníku je možnost účasti velkého počtu respondentů. Jeho předností je i relativní přesnost dat. Účastník vybere konkrétní odpověď, přidělí počet bodů, pořadí, atd.

Jelikož byl výzkum realizován formou dotazníku, jedním z nejdůležitějších úkolů byla tvorba jeho struktury. Ta byla tvořena podle obecně uznávaných doporučení. Především z hlediska obsáhlosti, aby respondentům jeho vyplňování nezabralo mnoho času.

Dotazníky jsou graficky zpracovány na základě vyhodnocení aritmetického průměru.

Soubor získaných dat umožnil získat představu, jak zaměstnanci provozovny v Pelhřimově, a to na všech pracovních pozicích, vnímají systémy ISO 9000, HACCP a politiku jakosti v organizaci.

Postup řešení:

- a) charakteristika organizace,
- b) závody a provozovny společnosti,
- c) politika jakosti,
- d) systém jakosti,
- e) výstupy z dotazníkového šetření.

## 4 Praktická část

### 4.1 Představení společnosti Madeta a. s.

Akciová společnost Madeta vznikla 1. května 1992 na základě výsledků druhého kola kupónové privatizace. Dnešní obchodní název zaregistrovala firma až v dubnu 2002, do privatizace totiž vstoupila v roce 1991 pod značkou Jihočeské mlékárny – původně jako státní akciová společnost. Činnost tato soukromá akciová společnost rozvíjí s ryze českým kapitálem.

Název Madeta a. s. má v historii jihočeského mlékárenství stoletou tradici. Vycházel ze začátečních písmen Mlékařského družstva Tábořského založeného v roce 1902. Značku Madeta spojuje veřejnost především s kvalitními jihočeskými sýry.

Akciová společnost Madeta, jejíž základní jmění představuje 755 miliónů korun, je největším zpracovatelem mléka v zemi. Ročně vykoupí zhruba půl miliardy litrů této suroviny, což je pětina z celkového objemu produkce České republiky. Roční obrat firmy se pohybuje kolem 6 miliard korun.

Zaměstnává 1450 pracovníků v pěti specializovaných závodech v Českém Krumlově, Jindřichově Hradci, Plané nad Lužnicí, Prachaticích a Řípce a ve třech provozovnách v Českých Budějovicích, Pelhřimově a ve Strakoncích.

Přibližně čtvrtinu objemu zboží v hodnotě jedné a půl miliardy korun firma exportuje. Hlavním vývozním artiklem zůstává dlouhodobě máslo, sušené mléko a bílé přírodní sýry. Největšími zahraničními odběrateli jsou kromě Libanonu státy Evropské unie, dále Spojené arabské emiráty, Rusko, Asie, USA, jižní Afrika a jižní Amerika. V roce 2000 zahájila Madeta a. s. obchod také se Slovenskou republikou, kde založila obchodní společnost.

Z hlediska podílu na tuzemském trhu je Madeta a. s. největším producentem v oblasti tavených a přírodních sýrů, trvanlivého a sušeného mléka, másla, tvarohů a sušených krmných směsí. V posledních letech dodala firma do obchodů celou řadu novinek orientovaných na trendy zdravé výživy.

Akciová společnost Madeta disponuje certifikátem evropských norem jakosti ISO 9000, který ji opravňuje vyvážet do zemí Evropské unie (Pelíšek, 2002).

## **4. 2 Předmět činnosti**

- mlékárenství
- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej
- silniční motorová doprava nákladní
- revize a zkoušky kotlů a tlakových nádob
- revize vyhrazených elektrických zařízení
- pronájem nemovitostí
- pronájem průmyslového zboží
- zprostředkovatelská činnost
- poradenská činnost
- velkoobchod
- zprostředkování obchodu
- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
- činnosti podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- zastupování v celním řízení

### **4.3 Organizační struktura společnosti Madeta a. s.**

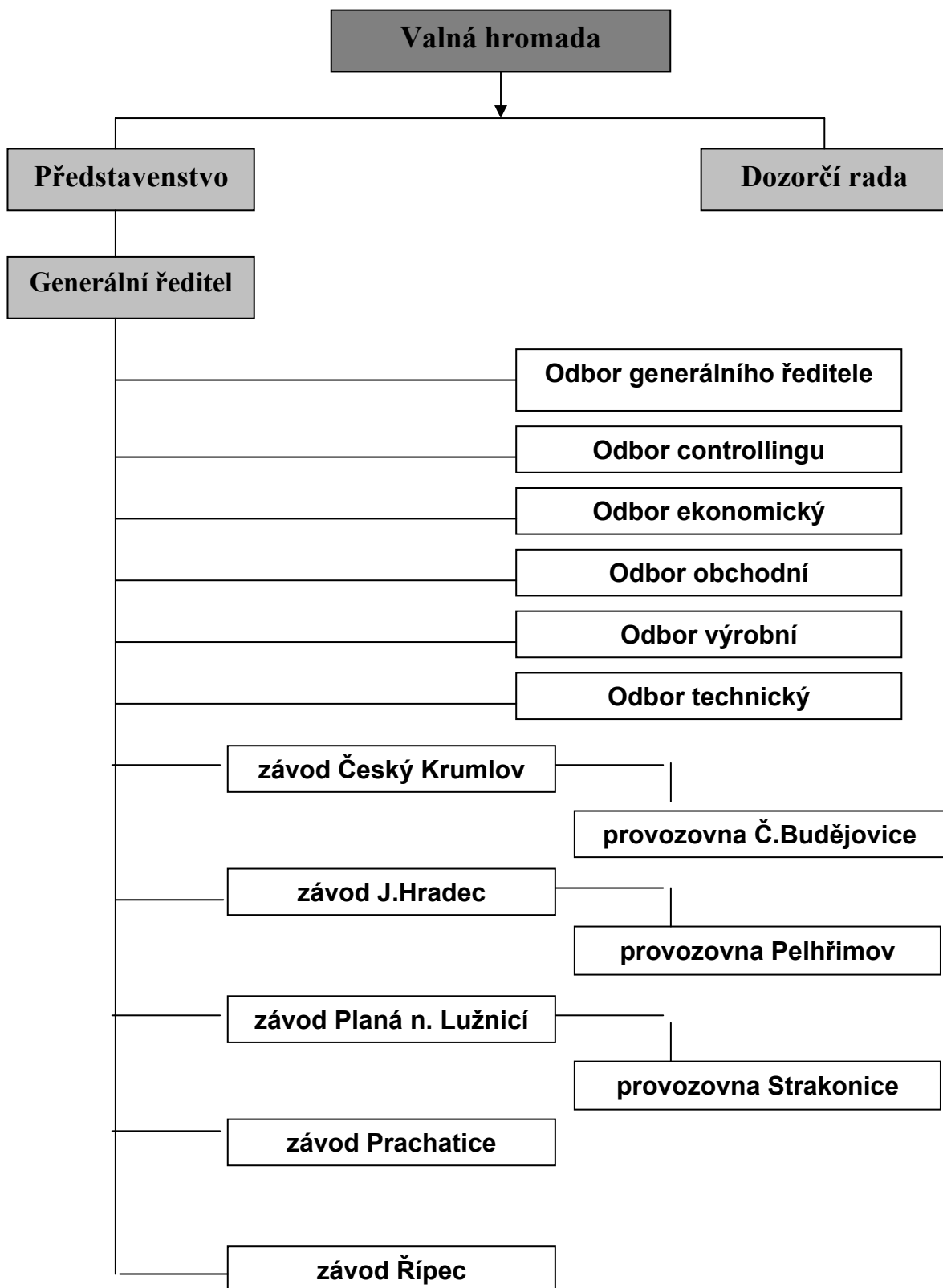
Nejvyšším představitelem společnosti Madeta a. s. je valná hromada. V období mezi valnými hromadami je nejvyšším představitelem společnosti představenstvo společnosti.

Společnost je řízena prostřednictvím Organizačního řádu, který je platný pro všechny pracovníky společnosti.

Madetu a. s. řídí generální ředitel pomocí odborných ředitelů a ředitelů závodů.

Společnost Madetu a. s. tvoří jednak pět specializovaných závodů – Český Krumlov, Jindřichův Hradec, Planá nad Lužnicí, Prachatice a Řípec a také specializované provozovny – Strakonice, Pelhřimov a České Budějovice.

Schéma č. 2: Organizační struktura



## **4. 4 Závody a provozovny**

Madeta a. s. je tvořena pěti specializovanými závody a třemi provozovnami. Každý závod se specializuje na určitý sortiment zboží.

### **Závod Český Krumlov**

Město se znakem rožmberské růže vyrábí plísňový sýr Jihočeská Niva, Zlatá Niva, Niva Premium, Ceaser Bleu, jenž jsou variací na francouzský Roquefort. V Českém Krumlově zrají tyto lahodné sýry v přírodní vápencové štole ve skále nedaleko zámku.

Vlastní mlékárna vznikla v roce 1942. Od roku 2001 je krumlovská mlékárna s osmasedmdesáti zaměstnanci samostatným závodem v rámci společnosti Madeta a. s. České Budějovice a zabývá se výhradně výrobou plísňového sýra.

### **Závod Jindřichův Hradec**

Historie této mlékárny se začala psát v roce 1973, kdy byl zahájen provoz sušárny mléka o kapacitě 180 tisíc litrů mléka za den. Nejmladší mlékárna v rámci společnosti Madeta České Budějovice je největším českým producentem měkkého zrajícího sýra Romadur, kterým pokryje devadesát procent tuzemského trhu. Kromě toho je nosným výrobním programem závodu tvaroh a tvarohové dezerty, dětské krémy s vanilkou a kakaem pod obchodním názvem Lipánek a Smetánek.

V roce 2000 přišla změna – balení tvarohů na pečení do umělého střívků.

V roce 2005 byla převedena výroba Jihočeské lahůdky z Českých Budějovic.

### **Závod Planá nad Lužnicí**

Tato mlékárna zahájila provoz v roce 1968. Mlékárna se zaměřuje na výrobu přírodních tvrdých a polotvrdých sýrů. Největší sýrařský závod v České republice vyváží do zemí Evropské unie i do zámoří, například do Spojených států.

V polovině roku 1995 se rozjela nová linka na výrobu blokových a kulatých sýrů eidamských typů. Poprvé v České republice se zde začal vyrábět polotvrdý sýr, dnes tolik známý Madeland. Dále se zde vyrábí přírodní sýry Primátor, Petr Vok, Goudaland

a Eidam. Svými nezaměnitelnými chuťovými vlastnostmi obohatily tyto přírodní špičkové sýry domácí trh. V roce 2004 byla z Českých Budějovic převedena výroba Jihočeského másla a ze Strakonice výroba Jihočeského AB másla a minimásla.

### **Závod Prachatice**

Mlékárna pod Libínem se specializuje na pařené a bílé sýry Jadel a Akawi. Vyváží je do Spojených arabských emirátů a do Sýrie. Kromě toho vyrábí Mozzarellu, Moravský bochník na plátkování a Eidam, který se zauzuje v řípeckém závodě. Ruční výroba sýrů Akawi a Jadel je to, co z prachatického závodu dělá ojedinělou mlékárnu na tuzemském, ale i evropském trhu. Technologii důsledně vyžaduje libanonský odběratel, firma obchodníka Tabbari.

### **Závod Řípec**

Mlékárna se zaměřením na výrobu tavených sýrů: největší tavnice v České republice má roční kapacitu výroby 5,7 tisíce tun a vyrábí celkem šedesát druhů sýrů. Smetanových i nízkotučných (Lipno, Madetka, Labužník, Primátor a Ferda). Kromě toho produkuje měkký sýr Blatácké zlato v několika variantách, sýr Kamadet, sýrové dorty a termizované pomazánky.

Ze závodů Strakonice, Pelhřimov a České Budějovice se staly provozovny, ale výroba sortimentu zboží zde nadále zůstává.

### **Provozovna Strakonice**

Strakonická sušárna vyexpedovala první tuny sušeného mléka v roce 1953. Hlavním výrobním programem mlékárny je sušené plnotučné mléko, které se exportuje do celého světa, především pak do arabských zemí. Provozovna je jediným výrobcem instantního plnotučného mléka v České republice. Vyrábí se zde Jihočeská pomazánková másla v různých příchutích a od roku 2000 čerstvý sýr Cottage.

### **Provozovna Pelhřimov**

V 80. letech byla provedena velmi rozsáhlá rekonstrukce závodu (dnes už provozovny). Provozovna se specializuje na výrobu trvanlivého mléka. Denně dokáže zpracovat až 600 tisíc litrů mléka. Dále vyrábí trvanlivou šlehačku, mléčné nápoje Milkaktiv a Ledová káva a čtvrtlitrové balení školního mléka v různých příchutích.

### **Provozovna České Budějovice**

Základní závod fungoval od začátku ve staré mlékárně v Tovární ulici. Nové objekty vyrostly v roce 1948 na Rudolfovské ulici, kde je dnes i sídlo generálního ředitelství Madety České Budějovice. Nový závod otevřel brány po čtyřech letech stavby v roce 1952. Mlékárna je zaměřena na výrobu čerstvého sušeného mléka. Dále vyrábí nízkotučný zákys, kefirové mléko, smetanu ke šlehání a podmáslí.

Obrázek č. 2: Rozmístění výrobních závodů a provozoven Madeta a. s.



Zdroj: Pelíšek A., 2002



V současné době je generálním ředitelem a předsedou představenstva Ing. Milan Teplý. V čele podniku stojí od července roku 1990.

Madeta a. s. má dvě distribuční centra – České Budějovice a Jesenice u Prahy. Partnerskými společnostmi Madety a. s. jsou:

- Madeta Logistic a. s. – zabezpečuje celoplošnou distribuci výrobků
- Milktrans a. s. – zajišťuje nákladní přepravu
- Madeta Group a. s. – zajišťuje export výrobků
- Madeta Agro a. s. – zabezpečuje služby spojené s nákupem mléka

## **4. 5 Politika jakosti**

Cílem společnosti Madeta a. s. je vyrábět výrobky takovým způsobem, aby byly optimálně uspokojeny potřeby a požadavky stávajících i budoucích zákazníků na shodu, jakost, ceny a termíny dodání. Tyto požadavky chce společnost naplňovat s maximálním využitím znalostí a zkušeností svých zaměstnanců, zkušeností zákazníků a dodavatelů, s využíváním nových poznatků vědy a techniky a s minimálními dopady na životní prostředí.

V souladu s tímto cílem si stanovuje následující politiku jakosti:

- trvale zlepšovat kvalitu všech činností a tím zajistit spokojenost zákazníků, konkurenceschopnost a dlouhodobou prosperitu společnosti;
- zajistit kvalitu vstupních surovin, technologií a ekologickou čistotu mlékárenských výrobků;
- uplatňovat účinnou prevenci v každé činnosti společnosti, účinný systém řízení kritických bodů k zajištění zdravotní nezávadnosti ve výrobě;
- vytvořit a udržovat efektivní a účinný systém managementu jakosti, přijímat a vyhodnocovat konkrétní cíle jakosti pro zlepšování systému jakosti a jakosti svých výrobků;

- zajistit zpětnou sledovatelnost v celém procesu výroby od surovin po finální výrobek podle nařízení EU, dodržovat legislativní požadavky ve všech oblastech;
- zlepšovat dodavatelsko-odběratelské vztahy a zapojit zákazníky a dodavatele společnosti do procesu neustálého zlepšování jakosti výrobků společnosti, plnit současné i budoucí požadavky, potřeby a očekávání zákazníků, konečných uživatelů a zainteresovaných stran a tím přispívat k udržování okruhu stálých i nových zákazníků;
- dodržováním zákona o integrované prevenci dosáhnout vysoké úrovně ochrany životního prostředí jako celku, snižovat energetickou náročnost výroby, využívat šetrných, ekologických obalových materiálů a zajistit jejich vytrídění k recyklaci, sledovat, měřit a snižovat znečištění odpadních vod a ovzduší;
- sledovat čistotu a nezávadnost pracovního prostředí a tak přispívat k vytvoření žádoucích pracovních podmínek a spokojenosti všech pracovníků, pečovat o bezpečnost a ochranu zdraví při práci;
- zvyšovat kvalifikaci, odbornou způsobilost a angažovanost zaměstnanců společnosti, udržovat dobré mezilidské vztahy a zlepšovat komunikaci na všech úrovních řízení pro zabezpečení shody a jakosti výrobků;
- dbát o sociální a kulturní potřeby zaměstnanců a pravidelně zajišťovat společenské a sportovní vyžití, stanovit pravidla tvorby a použití sociálního fondu a tak přispívat ke spokojenosti zaměstnanců.

## 4. 6 Systém jakosti

Systém jakosti společnosti zahrnuje předvýrobní, výrobní a povýrobní činnosti včetně stanovených kontrol. Systém jakosti je vytvořen pro celý výrobní sortiment a byl vytvořen, aby:

- vyhovoval požadavkům normy ČSN EN ISO 9001,
- vyráběné výrobky a služby byly přesně v souladu s právními předpisy,
- zabezpečoval řízené změny a trvalé zlepšování systému jakosti i poskytovaných služeb.

Systém jakosti podléhá posouzení, schválení a následné periodické prověrce shody nezávislou akreditovanou certifikační organizací.

Systém jakosti společnosti je založen na:

- dokumentované politice jakosti, řízených systémových a výrobních směrnic a postupech,
- vlastní koncepci jakosti rozpracované do konkrétních cílů, zásad a přístupů všech pracovníků,
- dokumentovaných a vymezených pravomocích a odpovědnostech pracovníků společnosti a jejich pracovní náplní, směřující k naplňování SJ,
- udržování kvalifikace všech pracovníků, která je nezbytná pro kvalitní vykonávání jejich práce,
- vybudování účinného informačního systému o jakosti,
- plánování jakosti realizace vlastního produktu,
- stanovení jednoznačných kritérií jakosti služeb v návaznosti na jednotlivé etapy jejich dodávání a kontroly,
- podnikových normách, platných zákonech a předpisech,
- neustálém a systematickém prověřování účinnosti SJ, vyhodnocování, přijímání opatření k zvyšování jeho účinnosti.

Rozsah platnosti systému je dán rozsahem aktivit společnosti a firemních procesů, pro které je systém jakosti aplikován. V dokumentovaných postupech jsou určena kritéria a metody potřebné k zajištění, aby fungování procesů bylo efektivní. Společnost monitoruje, měří a analyzuje tyto procesy. Uplatňuje opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů. Všechny aplikované procesy jsou organizací řízeny v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001. Proces nakupování syrového mléka, nakupování MTZ, skladování a distribuce zajišťují externí organizace.

#### **4. 6. 1 Požadavky na dokumentaci**

Dokumentace systému řízení organizace tvoří soubor organizačních řídicích norem a postupů, které slouží k zajištění plánování, organizování, kontroly a řízení hlavních procesů (s výstupem finálního produktu) a vedlejších (podpůrných) firemních procesů. Organizační uspořádání řeší Organizační řád.

Úlohu managementu jakosti v řízení organizace je plánovat, zabezpečovat, řídit a zlepšovat činnosti nebo procesy související s plánováním, realizací a umístěním na trhu firemních produktů a procesů. Jednotlivé procesy jsou přesně definovány pomocí popisu procesů. Každý proces má osobu pověřenou odpovědností za jeho optimální chod, každý proces má definovány své vstupy a výstupy, zákazníka procesu a sledovatelnost.

Dokumentace je vydávána po přezkoumání a schválení zplnomocněnými pracovníky. Řízení je aplikováno na různé skupiny dokumentů nebo údajů v rámci celého systému jakosti.

Dokumentace systému jakosti:

- Příručka jakosti
- Příručka systému zajištění bezpečnosti potravin
- soubor směrnic včetně příslušných formulářů

- popis procesů
- popis pracovních postupů
- plány jakosti
- dokumentace s informacemi o zákaznících
- informační systémy
- zákony, prováděcí vyhlášky, normy a jiné platné předpisy
- THN

#### **4. 6. 2 Příručka jakosti**

Příručka jakosti je dokumentem systému jakosti, který představuje společnost Madeta a. s. a podává základní informace o zabezpečování jakosti.

Odpovědnost za vypracování Příruček má zmocněnec pro jakost. Ověření provádí odborní ředitelé společnosti. Příručky schvaluje generální ředitel společnosti. Distribuce Příruček provádí zmocněnec pro jakost podle rozdělovníku. Řízené výtisky jsou originálně podepsány generálním ředitelem společnosti. Distribuce je prováděna dle směrnice Řízení dokumentů.

Zákazníkům mohou být poskytnuty výtisky v případě souhlasu ředitele společnosti. Tyto výtisky jsou označeny jako „Neřízená dokumentace“.

Změny Příruček se provádí výměnou příslušných listů, v případě potřeby zásadních změn výměnou celé kapitoly. Větší počet změn může být důvodem k provedení nového vydání.

### 4. 6. 3 Řízení dokumentů

Dokumenty systému řízení před jejich vydáním a schválením do systému přezkoumávají a schvalují z hlediska jejich vhodnosti oprávnění pracovníci. Ti také odpovídají za vytvoření a vedení základního seznamu dokumentů, který identifikuje současný stav.

Dokumenty společnosti jsou vedeny v programu Palstat, který zamezuje použití neplatných nebo zastaralých dokumentů. Umožňuje sledování aktuálního stavu i historie jednotlivých dokumentů (např. jak vypadala určitá směrnice před 5 lety, kdo provedl změny, platnost), dále poskytuje informace, kdo směrnici schválil a uvolnil. Lze nahlížet do souvisejících dokumentů, příloh a připomínek. Výtisky v listinné podobě jsou předávány na základě předávacího protokolu, který zároveň sleduje stažení a likvidaci neplatných dokumentů.

#### *Řízení záznamů o jakosti*

Pojem řízení záznamu představuje

- identifikaci
- shromažďování
- registrování
- přístupy
- ukládání
- schvalování
- uchovávání
- udržování

Jsou stanoveny a zaznamenána místa uchovávání po dobu stanovených lhůt.

Všechny záznamy o jakosti musí být uchovávány minimálně 1 rok. Tyto záznamy se musí jedenkrát za rok přezkoumat. Generální ředitel společnosti a ředitel závodu určují jakékoliv rozšíření pravidelné doby uchovávání a uložení záznamů. Po stanovenou dobu musí být záznamy k dispozici.

Představitel vedení za jakost na GŘ, manažer jakosti na závodě a autor odpovědný za vývoj směrnice pro záznamy o jakosti odpovídají za identifikaci všech záznamů o

jakosti. Ředitel vedení za jakost, manažeři jakosti závodů jsou odpovědni za cirkulaci směrnice mezi pověřenými pracovníky za účelem monitorování řízení této směrnice.

#### **4. 6. 4 Odpovědnost vedení organizace**

##### **Závazek vedení organizace**

Plán vývoje a zlepšování systému jakosti je zpracováván v organizaci formou Dlouhodobého strategického plánu, který je dále rozpracováván do Střednědobého plánu. Z této vize a plánu společnosti jsou rozpracovány měřitelné cíle generálního ředitelství, na které navazují cíle jednotlivých výrobních závodů.

Vrcholové vedení stanoví metody měření výkonnosti organizace a sleduje výsledky v měsíčních a ročních zprávách o výsledcích rozboru hospodářské činnosti a. s. Vedení poskytuje důkazy o své odpovědnosti k rozvíjení a uplatňování systému managementu jakosti a k nestálému zlepšování jeho efektivnosti prováděním přezkoumáváním managementu. Toto přezkoumání probíhá 1x za rok na všech výrobních závodech a následně na generálním ředitelství.

##### **Zaměření na zákazníka**

Základem úspěchu společnosti je:

- dokonalé porozumění a plnění současných a budoucích, vyslovených i nevyslovených potřeb a očekávání zákazníků,
- dodržování zákonných požadavků předpisů,
- rozhodnutí a určení klíčových znaků produktu a sledování konkurence na trhu,
- identifikace příležitosti trhu, jeho slabé stránky a budoucí konkurenční výhody.

## **Plánování**

Výše uvedená politika jakosti společnosti Madeta a. s. specifikuje základní záměry a směr působení společnosti v oblasti kvality včetně očekávání budoucích potřeb zákazníků. Základní záměry a směry jsou pravidelně každý rok rozpracovány do konkrétních měřitelných a dosažitelných cílů.

## **Odpovědnost, pravomoc a komunikace**

Povinnosti a pravomoci jsou stanoveny Organizačním řádem společnosti, směrnicemi a jsou rozpracovány v pracovních náplních a manažerských smlouvách.

Za vedení, udržování a zdokonalování systému jakosti je odpovědný zmocněnec pro jakost, který je členem vrcholového managementu. Jeho hlavním úkolem je zajistit, aby systém jakosti byl vytvořen, uplatněn a udržován na všech úsecích a pracovištích.

Představitel vedení je zodpovědný za:

- koordinaci tvorby, uplatňování, udržování a další zlepšování integrovaného systému řízení jakosti dle ISO 9001:2001,
- předkládání zpráv vedení společnosti k přezkoumání účinnosti systému jakosti,
- koordinaci a dohled nad provázaností procesů,
- vyhledávání dalších zpětnovazebních mechanismů majících pozitivní dopad na řízení jakosti výrobků i procesů,
- kontrolu úrovně implementace systému jakosti společnosti a v součinnosti s vedoucími jednotlivých úseků a pracovišť, jeho rozvíjení do měřitelných a termínovaných cílů,
- podávání zpráv vedení společnosti o funkčnosti systému, jako podkladu pro jeho přezkoumávání a zdokonalování,
- projednávat a zajišťovat certifikační kroky ve spolupráci s externími konzultanty a auditory.

Pro kvalitní interní komunikaci jsou ve společnosti využívána audiovizuální a elektronická média ( např. e-mail, internetové stránky, intranet společnosti, informační systémy), dále interní noviny, katalog, nástěnky apod. Interní komunikace a ochrana údajů a dat je popsána ve směrnici generálního ředitelství.



#### 4. 6. 5 Přezkoumání vedením organizace

Vrcholové vedení v plánovaných intervalech přezkoumává systém managementu jakosti organizace. Záznamy z přezkoumání jsou udržovány.

Vstupy pro přezkoumání managementu:

- výsledky auditů,
- zpráva o zpětné vazbě od zákazníka,
- sumarizace dodavatelských reklamací a stížností zákazníků,
- přehled o řízení neshodných výrobků,
- přehledy o způsobilosti a výkonnosti procesů,
- zpráva o preventivních opatřeních a stavu opatření k nápravě,
- hodnocení a péče o dodavatele,
- výsledky výcviku a přípravy pracovníků a indikace potřeb školení z pohledu vedení společnosti,
- následná opatření z předchozích přezkoumání,
- změny, které by mohly ovlivnit systém managementu jakosti,
- zpráva o systému zajištění bezpečnosti potravin ( plány HACCP ),
- zpráva o zapracování legislativních požadavků,
- doporučení pro zlepšování,
- celkové hodnocení systému řízení jakosti a závěr, zda systém jakosti vyhovuje, či je nutná aktualizace a změny.

Nápravná opatření ke zvýšení jakosti přijímají vedoucí příslušných úseků na základě závěrů prověrek stavu a účinnosti systému jakosti.

#### **4. 6. 6 Management zdrojů**

##### **Zajištění zdrojů**

Vedení společnosti poskytuje dostatečné zdroje pro údržbu systému řízení, které jsou rozhodující pro uskutečňování strategie jakosti. Organizace vytváří vlastní činností dostatečné finanční zdroje pro další možnosti rozvoje.

Mezi klíčové zdroje společnosti, které ovlivňují zásadním způsobem jakost procesů patří:

- kvalifikovaní a způsobilí pracovníci,
- interní auditoři jakosti,
- vybavení přístroji a nářadím,
- pracovní prostředí,
- programové vybavení.

##### **Lidské zdroje**

Generální ředitel, vedoucí zaměstnanci, představitel vedení jakosti a manažeři jakosti nesou odpovědnost za určení všech požadavků na zdroje pro řízení, provádění prací a ověřování činností, které se vztahují na jejich oblast řízení. Rovněž zabezpečují existenci přiměřených zdrojů včetně zaměstnanců, kteří prošli požadovanou přípravou.

Plán výcviku (vzdělání) sestavuje personální pracovník za spolupráce odborných ředitelů společnosti. Výběr způsobu výcviku jednotlivých pracovníků provádějí příslušní vedoucí úseků dle požadavků na odbornost a osobní kvalifikaci, sledují a vyhodnocují jeho efektivnost. Vybraní pracovníci jsou na základě těchto požadavků zaškolováni nebo rekválifikováni. Plán výcviku schvaluje ředitel společnosti. O uskutečňování školení, zvyšování kvalifikace a zacvičování pracovníků vede evidenci referát řízení lidských zdrojů.

#### **4. 6. 7 Realizace výrobku**

##### **Plánování a realizace výrobku**

Společnost založila a udržuje dokumentované postupy pro řízení, ověřování a potvrzení platnosti (validaci) návrhu a vývoje výrobků za účelem zabezpečení splnění specifikovaných požadavků.

Výsledky všech procesů jsou plně ověřeny dříve, než výrobky opustí prostory závodů společnosti. Jsou k dispozici záznamy potřebné pro poskytnutí důkazu, že výsledný produkt a realizační procesy splňují požadavky.

##### **Procesy vztahující se k zákazníkovi**

Za průzkum trhu odpovídá obchodní úsek a spolupracuje při tom se všemi ostatními odbory společnosti.

Zdroje průzkumu trhu:

- marketingové analýzy,
- marketingové akce,
- internetové stránky firem,
- vlastní informační systém,
- dotazníkové akce,
- společné akce s partnery.

Výstupy, dokumentace:

- vlastní marketingový plán,
- analýza segmentů trhu,
- analýza marketingových akcí.

Komunikace se zákazníkem

Zdroje:

- výsledky průzkumu trhu,
- prezentace společnosti,

- marketingové akce,
- společné akce s partnery,
- osobní návštěvy vytypovaných klientů,
- prospekt společnosti.

#### **4. 6. 8 Řízení nakupování**

Jsou vytvořeny a udržovány dokumentované postupy, které zabezpečují, že nakupované suroviny, obalové materiály, pomocné látky a služby odpovídají specifikovaným požadavkům.

Dodavatelé společnosti jsou vybráni tak, že je zabezpečeno, že dodávají výrobky a služby, které odpovídají specifikacím. Řízení procesu vždy zahrnuje posouzení rizika výrobku a služeb vzhledem k našemu provozu a dále zahrnuje:

- přezkoumání předchozích dodávek daného dodavatele našimi pracovníky,
- posuzování dodavatele nezávislou organizací podle uznávaného standardu jakosti,
- posuzování systému jakosti dodavatele pracovníky naší společnosti,
- schválení vzorku.

Pokud je předmět dodávky používán jako ingredience nebo se dostává do přímého styku s naším výrobkem, řízení probíhá podle systému analýzy kritických kontrolních bodů.

Jsou vytvořeny a schváleny seznamy dodavatelů, kteří jsou hodnoceni a následně zařazeni do kategorií. Výrobky a služby jsou nakupovány od dodavatelů uvedených na seznamu, kromě případů výjimečných okolností. V těchto případech provádí společnost přísné sledování dodávek.

Vstupní zprávy o zboží a další záznamy o jakosti poskytují zpětnou vazbu týkající se výkonu plnění dodavatelů. Tyto jsou zaznamenávány a hodnoceny podle shody a podle potřeby jsou zahájena opatření k nápravě.

## **4. 7 Systémy řízení jakosti v Madetě a. s.**

Od roku 1999 byl nejdříve ve společnosti Madeta a. s. zaveden systém jakosti dle normy ISO 9001:1995. Postupným zapracováním požadavků nové normy do směrnic, které byly přezkoumávány dozorovými prověrkami, bylo připravováno nejdříve generální ředitelství a následně všechny závody (v současné době i provozovny) k certifikaci systému jakosti, a to do konce května 2003 dle normy ČSN EN ISO 9001:2001.

Vedení Madety a. s. má nyní vybudován svůj systém řízení jakosti právě podle normy ČSN EN ISO 9001:2001 s cílem vytvořit základ pro fungující řízení a chod firmy. Tento systém jakosti byl realizován tak, aby zajistil optimální koordinaci činností, optimální využití zdrojů a jednoznačné přidělení pravomocí a zodpovědností. Platnost certifikátu dle výše uvedené normy je do 30. 6. 2003, ale v dnešní době již proběhla recertifikace.

Společnost Madeta a. s. se řídí podle dvou hlavních systémů řízení jakosti a jsou jimi normy ISO 9001 a HACCP.

Systém HACCP byl zaveden v podniku dříve než ISO a to z důvodu potřeby exportovat vyprodukované výrobky do zahraničí. Rozdíl mezi těmito systémy je, že HACCP je systémem povinným, daným legislativou, ISO normy jsou doporučené, oficiálně podléhají dobrovolné certifikaci.

Cílem HACCP ve společnosti Madeta a. s. je vytvořit a udržovat systém HACCP tak, aby všechny výrobky byly zdravotně a hygienicky nezávadné. HACCP sloužil jako základ pro zavedení systému ISO do podniku. Společné působení těchto systémů a dodržování všech pravidel hygieny v podniku vytváří účinnou a vhodnou základnu pro komplexní zabezpečení jakosti a zdravotní nezávadnosti produkovaných výrobků.

Pozitivními důsledky zavedení systému kritických bodů do podniku jsou především posun od kontroly k prevenci, celkové zvýšení kvality a racionalizace výrobních postupů.

Příručka jakosti je dokumentem systému jakosti, který představuje společnost Madeta a. s. a podává základní informace o zabezpečování jakosti. Směrnice systému jakosti,

kteřé navazují na Příručku jakosti, stanovují postupy a přidělují odpovědnosti za příslušné činnosti.

Dále jsou zde využívány ČSN a podnikové normy, značené PN nebo THN, které si firma vypracovává sama. ČSN normy se využívají především v laboratořích při technologických postupech, kde se provádí rozborů produktů a jejich výsledky se právě řídí dle platných norem ČSN.

Např: ČSN 57 0530 Metody zkoušení mléka a tekutých mléčných výrobků

ČSN 57 0645 Mléčné kysané výrobky tekuté, apod.

Základní požadavky a zásady jsou uvedeny jak v mezinárodních, tak i v domácích právních normách. Z domácích jsou to například státní normy jakosti ČSN, vyhlášky a směrnice vydávané Ministerstvem zdravotnictví, Ministerstvem zemědělství, Státní veterinární správou ČR a dalšími organizacemi.

## 5 Výsledky průzkumu v oblasti ISO 9000 a HACCP

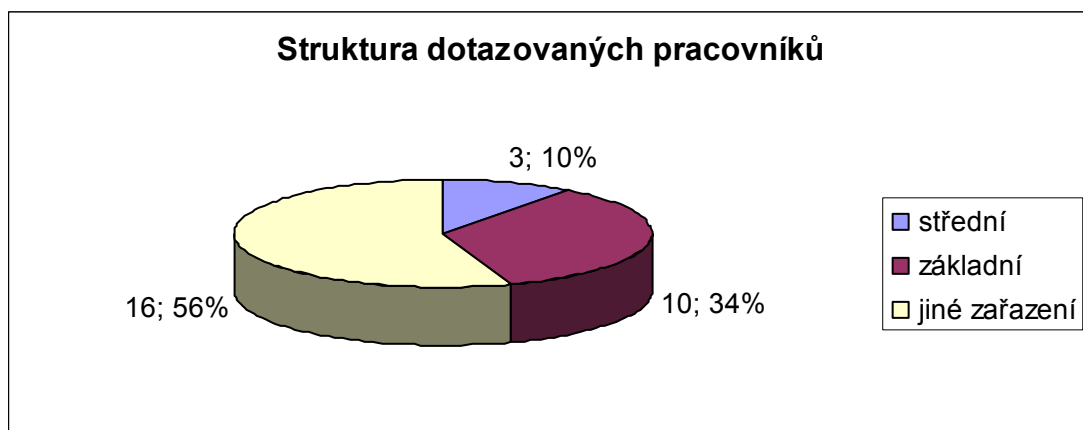
V termínu od 25. 1. do 14. 3. 2008 vyplňovali pracovníci dotazník, který je uveden v příloze č. 1.

První část průzkumu byla zaměřena na systémy řízení jakosti ve společnosti Madeta a. s., které jsou v této provozovně aplikovány. Druhá část průzkumu se týkala toho, zda podle pracovníků byly kvalitně a maximálně naplněny cíle politiky jakosti. Dotazníky v tištěné podobě byly předloženy prostřednictvím manažerky pro jakost 30 zaměstnancům a stejným způsobem byly vybrány zpět (29 dotazníků, 1 nebyl vrácen).

V grafu č. 1 je znázorněná struktura dotazovaných pracovníků podle pozic, na kterých v podniku pracují. Dotazování byli pracovníci středního stupně řízení – 10% (vedoucí provozovny, mechanici, vrchní mistr), pracovníci základního stupně řízení – 34% (ostatní THP pracovníci – mistři, energetik, mzdová účetní,..) a pracovníci z jiného zařazení – 56% (dělníci).

### A) Systémy řízení jakosti ve společnosti Madeta a. s. Pelhřimov

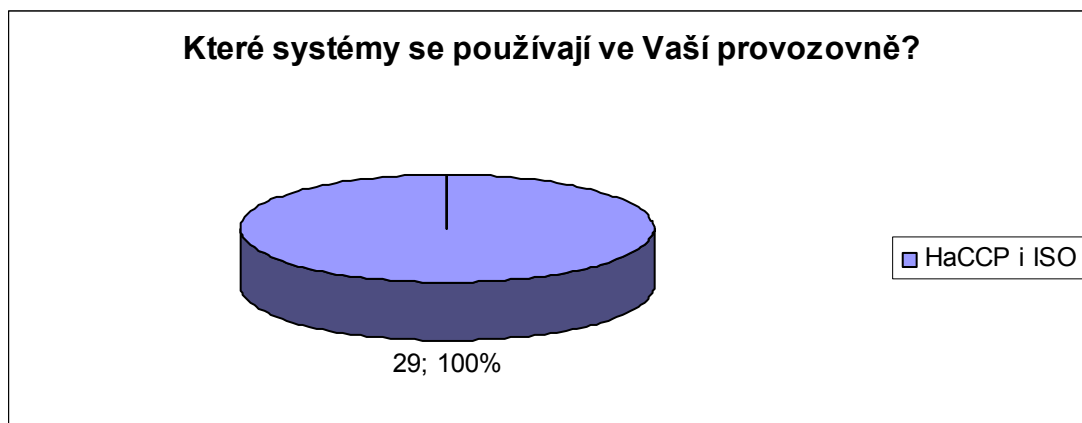
Graf č. 1



Druhá otázka: Které systémy řízení jakosti se používají ve Vaší provozovně?

Možnosti: ISO 9001, HACCP, oba systémy, nevím.

Graf č. 2

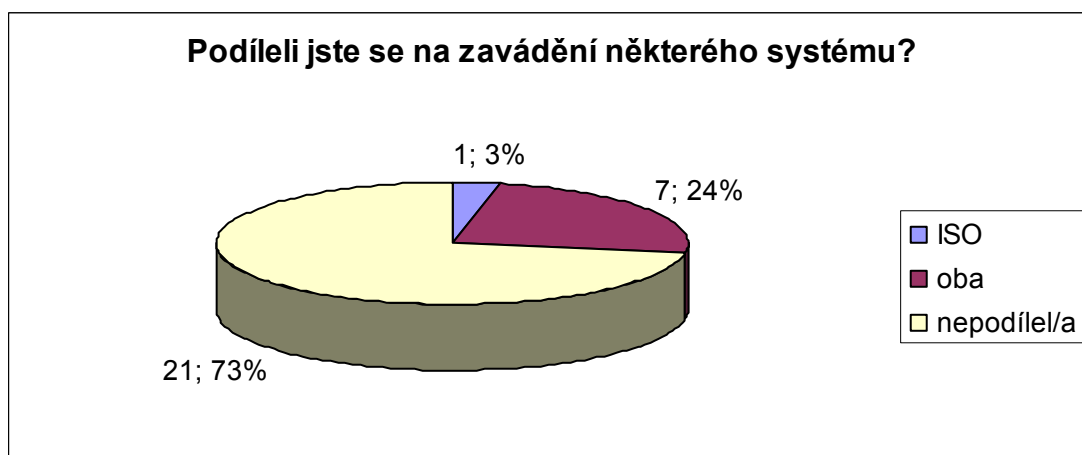


Všichni respondenti správně odpověděli, že se v jejich provozovně používají oba dva systémy.

Třetí otázka: Podílel/a jste se na zavádění některého systému?

Možnosti: ISO 9001, HACCP, oba systémy, nepodílel/a.

Graf č. 3





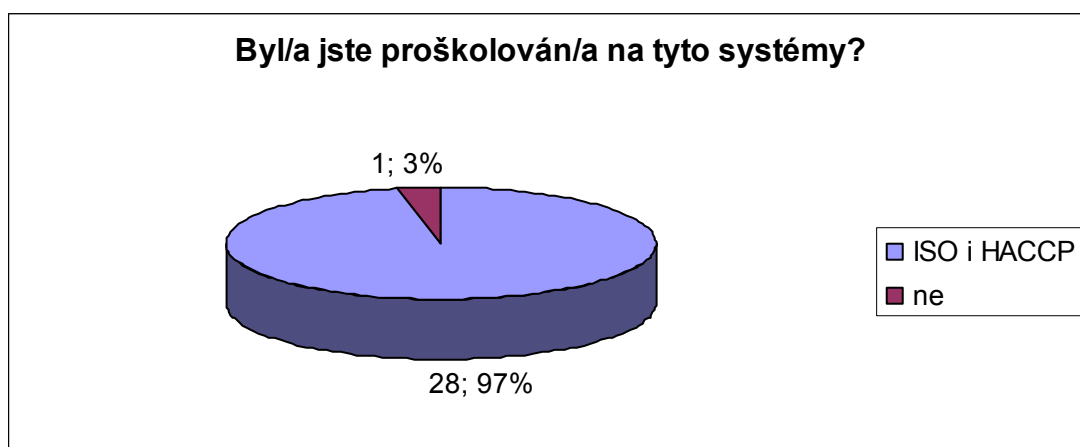
Z odpovědí vyplynulo, že většina dotazovaných (73%) se vůbec nepodílela na zavádění ani jednoho systému - byla to většina dělníků. 24% respondentů se podílelo na zavádění obou systémů (technici) a pouze 1 dotazovaný se podílel na zavádění systému ISO 9001.

Při zavádění systému ISO 9001 byl přítomen jeden zaměstnanec ze středního managementu (nevýrobní technik). Většina dotazovaných, kteří se zúčastnili zavádění obou systémů byli ze středního managementu a jiného zařazení.

Čtvrtá otázka: Byl/a jste proškolen/a v souvislosti s těmito systémy?

Možnosti: ano, ISO 9001; ano, HACCP; ano, ISO 9001 i HACCP; ne.

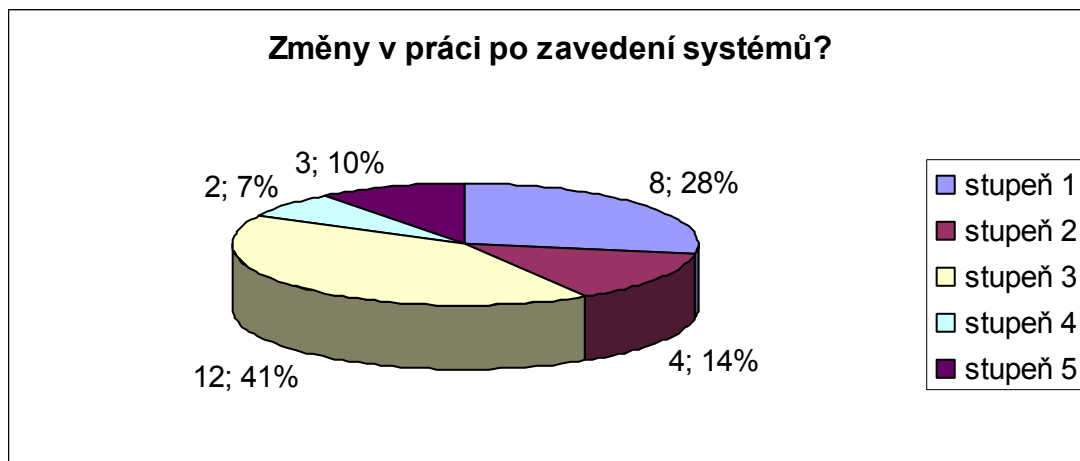
Graf č. 4



97% dotazovaných odpovědělo, že byli proškolení na oba dva systémy řízení jakosti. Tito pracovníci byli proškolení interně, někteří i externě – jednalo se hlavně o techniky a některé dělníky). Pouze jeden respondent uvedl, že na tyto systémy nebyl proškolen. Byl to pracovník ze středního managementu, měl na mysli externí školení.

Pátá otázka: Pocítil/a jste změny ve Vaší práci po zavedení těchto systémů?

Graf č. 5



Odpovědi na tuto otázku měli dotazovaní zaznamenávat na hodnotící škálu (hodnocení od 1 do 5, kdy 1 jsou velké změny a 5 žádné změny). 33% dotazovaných odpovědělo, že změny po zavedení systémů jsou průměrné, tzn. ani velké, ale ani žádné.

Podotázkou bylo, jaké změny pocítili pracovníci po zavedení těchto systémů.

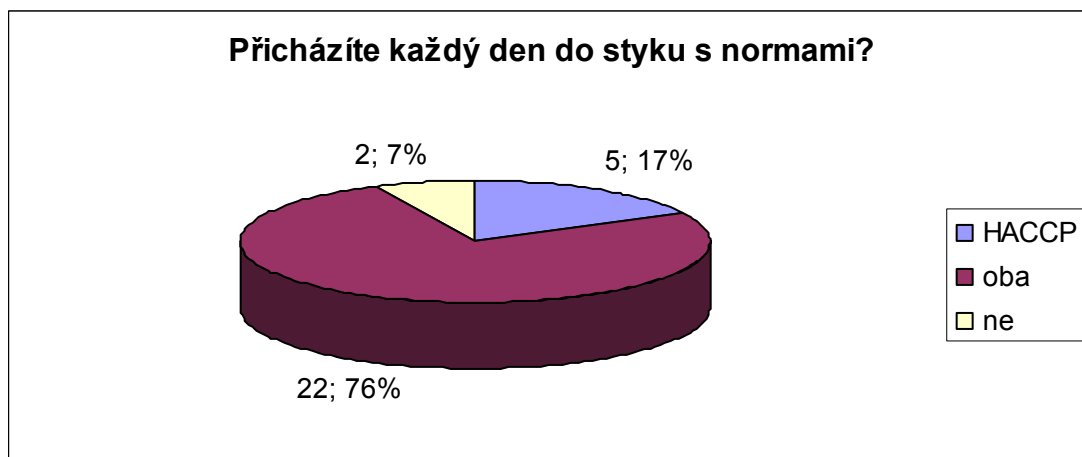
Respondenti uváděli:

- zvýšení kontrol na hygienu a sanitaci,
- kontrolní činnosti fázových kontrol ve výrobě,
- důslednější práce na střediscích,
- dezinfikované rohože,
- hygienická smyčka v šatnách – čistá a nečistá,
- zvýšení kontrol bezpečnosti práce,
- zvýšení administrativy.

Šestá otázka: Přicházíte každý den do styku s těmito normami?

Možnosti: ano, s HACCP; ano, s ISO 9001; ano, s HACCP i ISO 9001; ne.

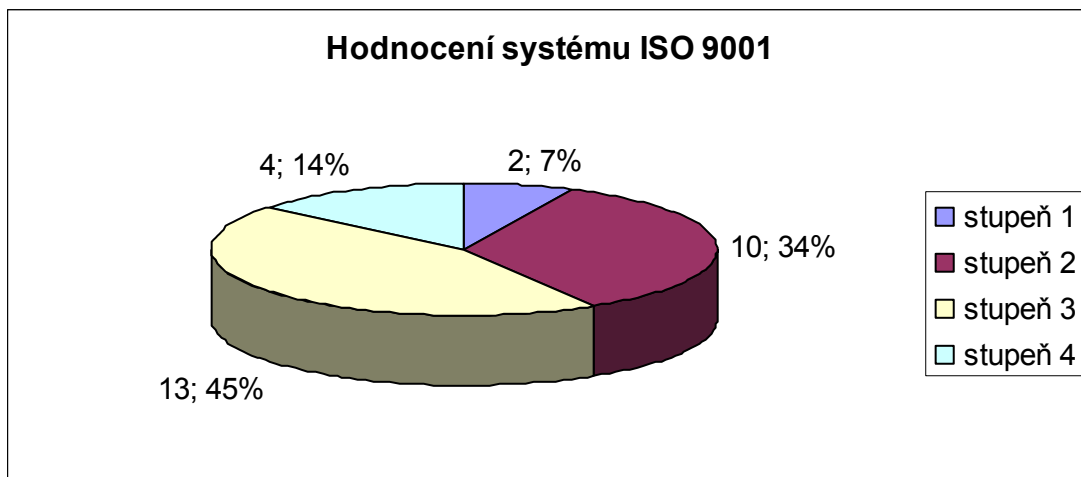
Graf č. 6



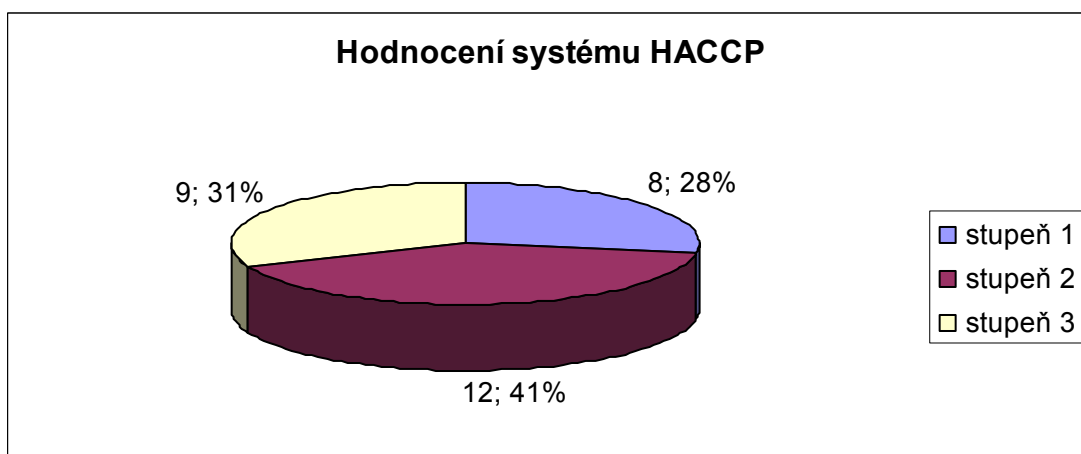
Většina dotazovaných - 76%, odpověděla, že přichází každý den do styku s HACCP i ISO 9001. Pouze 7% nepřichází každý den do styku s těmito normami. Zde se jedná hlavně o technické profese.

Sedmá otázka: Jak celkově hodnotíte systém HACCP a ISO 9001 ve Vaší provozovně?

Graf č. 7 a)



Graf č. 7 b)



Tuto otázku jsem rozdělila na dvě části a to hodnocení systému HACCP a ISO 9001 zvlášť.

Odpovědi na tuto otázku měli dotazovaní opět zaznamenávat na hodnotící škálu (hodnocení od 1 do 5, kdy 1 je velmi přínosný a 5 minimální přínosy). 45% respondentů hodnotí systém ISO 9001 jako přínosný. 7% pracovníků si myslí, že zavedený systém ISO 9001 je velmi přínosný a naopak 14% odpovědělo, že systém ISO 9001 má malé přínosy pro provozovnu. Tento systém je vnímán jako nadstavba HACCP, se kterým se

dělníci příliš nedostanou do styku (plánování výroby, výběr dodavatelů, vnitřní prověrky jakosti...). ISO 9001 je vnímán negativněji administrativní náročnost na úkony, které se stejně vykonávají. Průměrné hodnocení daného systému je 2,66.

Systém HACCP ohodnotilo 41% respondentů jako hodně přínosný a 31% přínosný. Týká se výroby – zlepšení správné výrobní a hygienické praxe, a tím i bezpečnosti potravin. Nikdo na tuto otázku neopověděl záporně. Z toho vyplývá, že systém HACCP je hodnocený jako přínosnější než systém ISO 9001. Průměrné hodnocení daného systému je 2,03.

Na otázku číslo osm: Návrhy na zlepšení, odpověděl pouze jeden respondent. Přeje si pružnější reagování na změny ve výrobě – zůstávají starší směrnice.

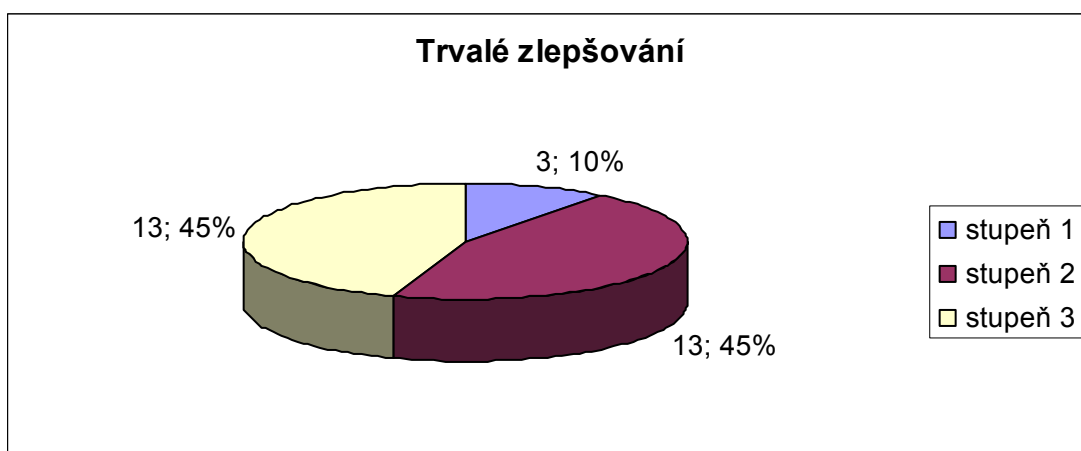
## B) Cíle politiky jakosti

Druhá část dotazníku se týkala toho, zda si pracovníci myslí, že byly kvalitně a maximálně naplněny následující cíle politiky jakosti.

Zaměstnanci zaznamenávali svoje odpovědi pomocí hodnotící škály (hodnocení od 1 do 5, kdy 1 je vynikající a 5 nevyhovující).

A) Trvale zlepšovat kvalitu všech činností a tím zajistit spokojenost zákazníků.

Graf č. 8

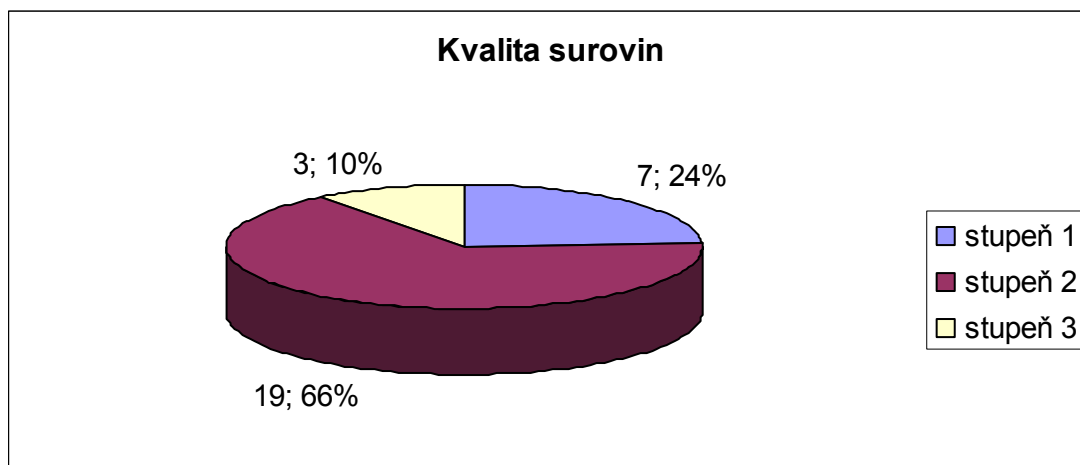


Na tuto otázku odpovědělo shodně 55% dotazovaných, že úroveň trvalého zlepšování je na velmi dobré/vynikající úrovni.

Průměrná známka: 2,34

B) Zajistit kvalitu vstupních surovin, technologií a ekologickou čistotu mlékárenských výrobků.

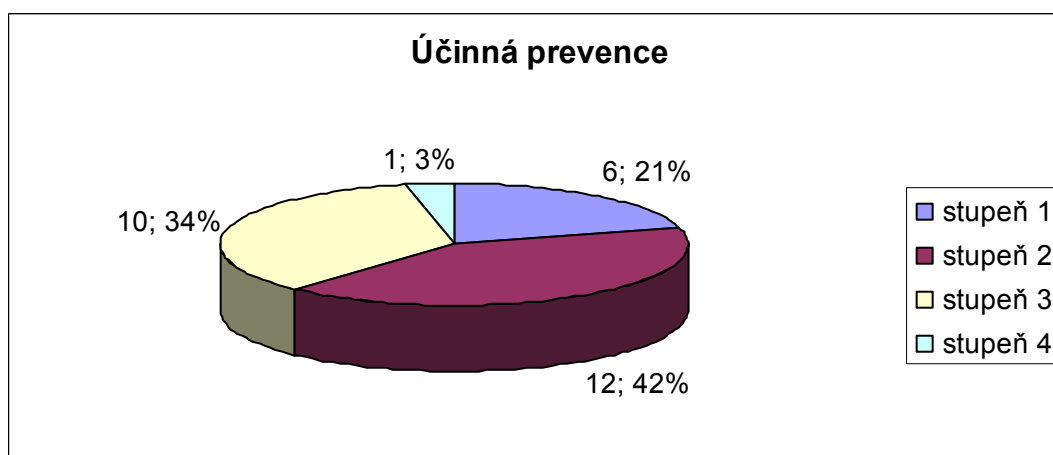
Graf č. 9



88% zaměstnanců odpovědělo, že kvalita surovin a technologií a čistota výrobků je velmi dobrá/vynikající. Průměrná známka je 1,86. Sleduje se kvalita nakupovaných vstupních surovin a materiálů – specifikace, prohlášení o shodě.

C) Uplatňovat účinnou prevenci v každé činnosti společnosti.

Graf č. 10

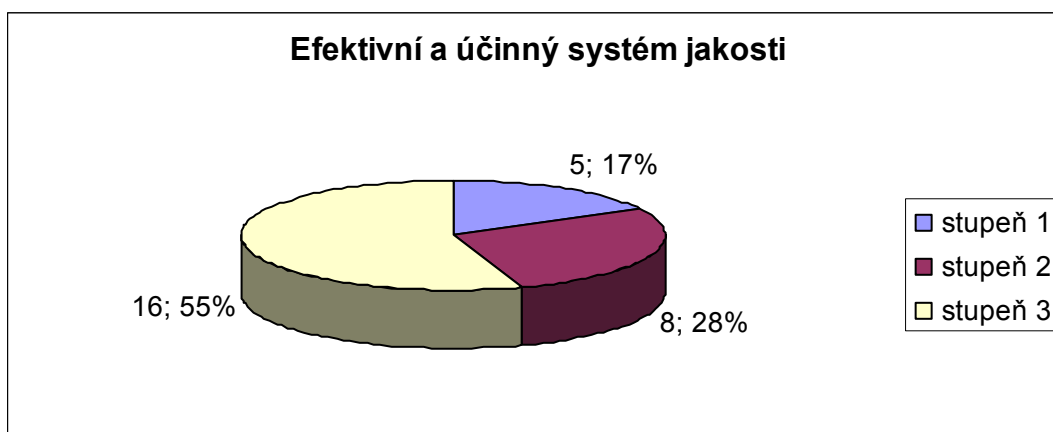


Většina dotazovaných – 63% si myslí, že uplatňování účinné prevence v každé činnosti společnosti je velmi dobrá/vynikající.

Průměrná známka: 1,79

D) Vytvořit a udržovat efektivní a účinný systém managementu jakosti.

Graf č. 11



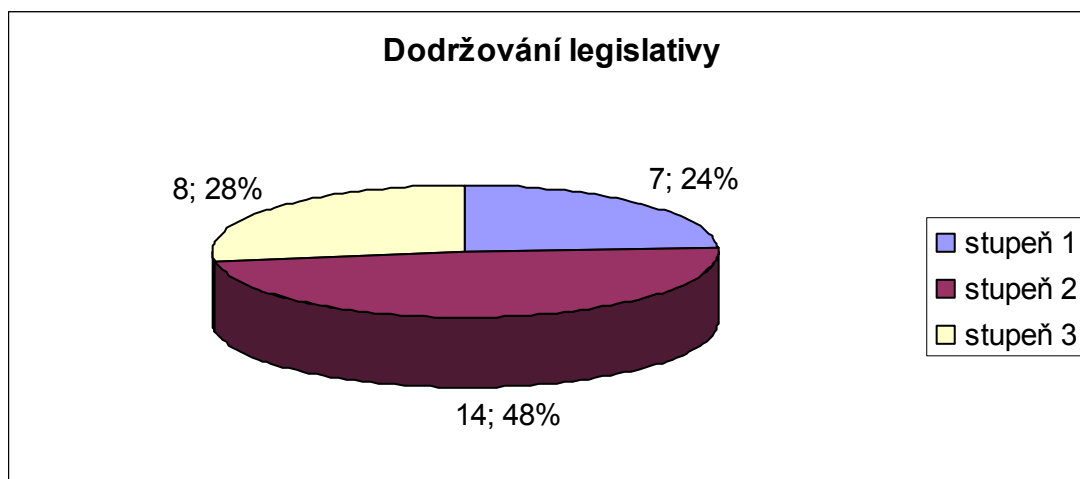
55% dotazovaných považuje systém jakosti za průměrně efektivní a účinný. Udržování efektivního a účinného systému managementu jakosti není na vynikající úrovni, ale není zcela nevyhovující, je to průměr. Jedná se o subjektivní hodnocení ze strany zaměstnanců.

Průměrná známka: 2,37



E) Dodržovat legislativní požadavky ve všech oblastech.

Graf č. 12

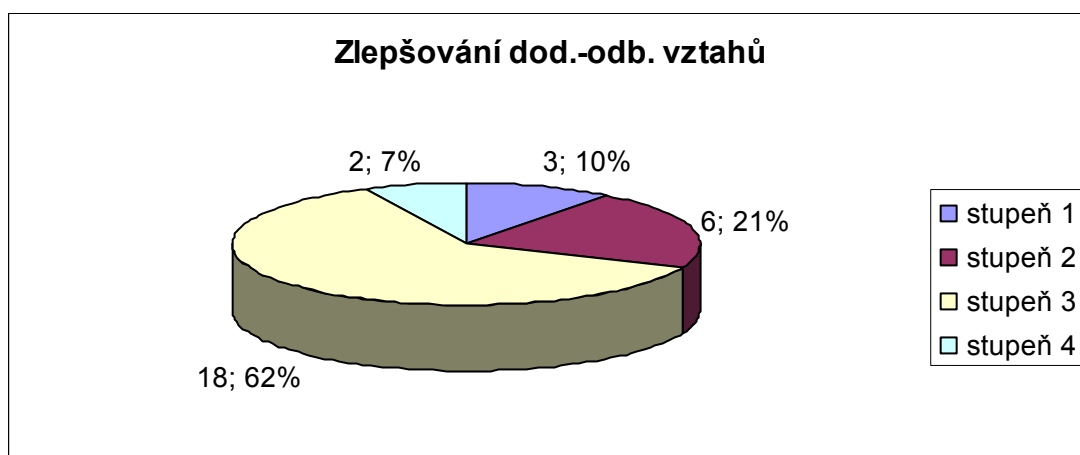


Dodržování legislativy je na velmi dobré/vynikající úrovni, tak situaci hodnotí 72% dotazovaných.

Průměrná známka: 2,03

F) Zlepšovat dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Graf č. 13

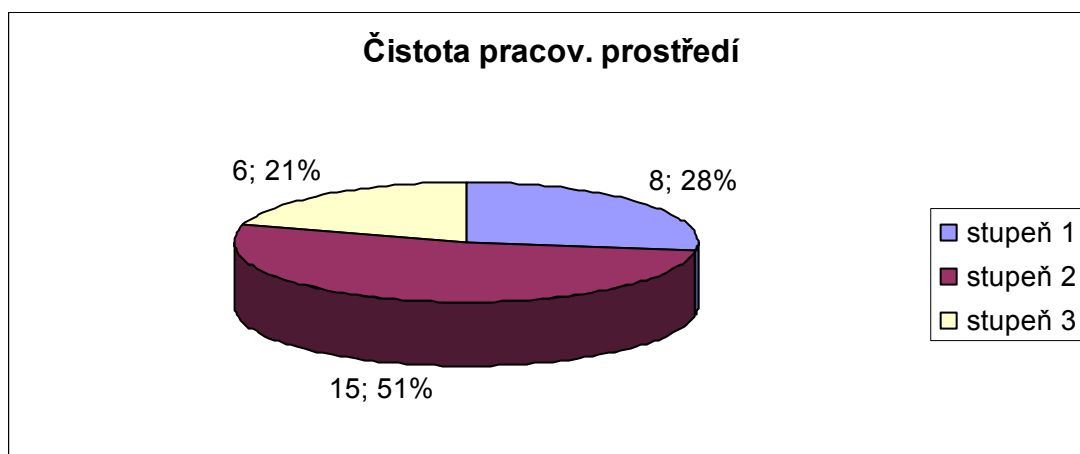


62% dotazovaných si myslí, že se tyto vztahy zlepšují jen průměrně. Pouze 10% odpovědělo, že se dodavatelsko-odběratelské vztahy zlepšují na vynikající úrovni. Oproti tomu 7% zaměstnanců zaškrtnulo odpověď, že jsou tyto vztahy téměř nevyhovující. Pracovníci v praxi vidí, jak je výroba závislá na odběratelích (minimální odběr výrobků = problémy se zajištěním požadovaných objemů), proto hodnocení bylo takové, jak někteří uvedli – nevyhovující.

Průměrná známka: 2,65

G) Čistota a nezávadnost pracovního prostředí.

Graf č. 14

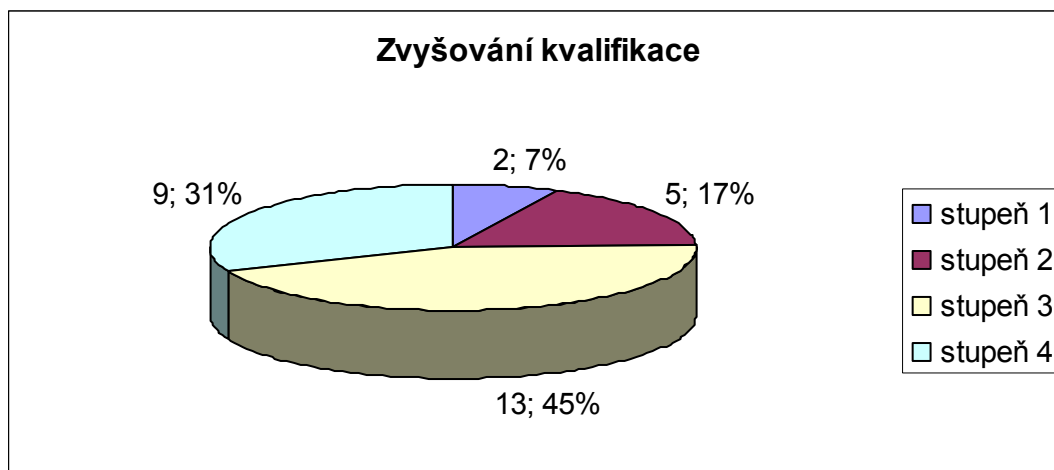


Víc než polovina dotazovaných na tuto otázku odpovědělo velmi kladně. Úroveň čistoty a nezávadnosti pracovního prostředí je téměř vynikající. Pracovníci si uvědomují, že čistota je základ bezpečného výrobku.

Průměrná známka: 1,93

H) Zvyšovat kvalifikaci, odbornou způsobilost a angažovanost zaměstnanců společnosti.

Graf č. 15

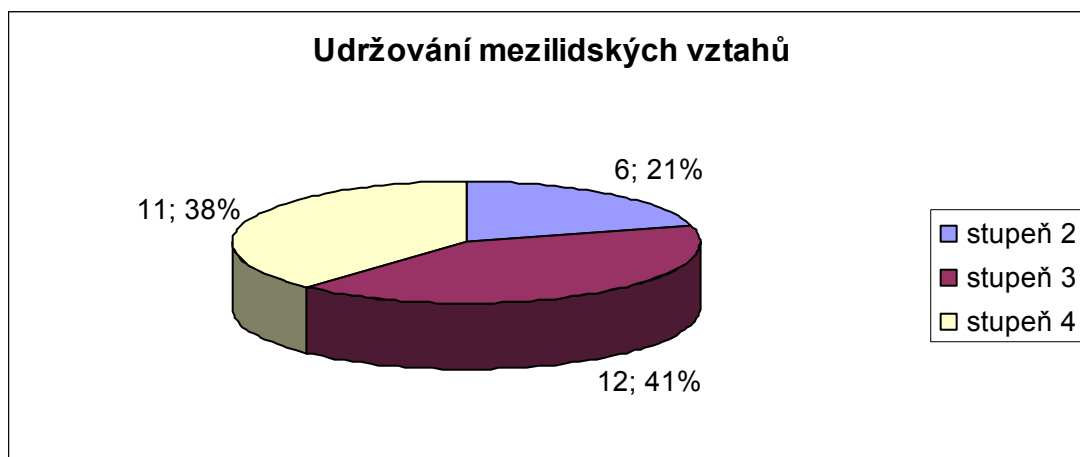


45% dotazovaných na tuto otázku odpovědělo, že zvyšování kvalifikace je pouze na průměrné úrovni. 31% zaměstnanců si myslí, že zvyšování kvalifikace je téměř nevyhovující. Technici se zúčastňují různých školení a seminářů, dělníci opakovaně školeních, která jsou pro určité profese povinná. U dělníků zvyšování kvalifikace přichází v úvahu při změně technologie nebo modernějšího zařízení.

Průměrná známka: 3

CH) Udržovat dobré mezilidské vztahy.

Graf č. 16

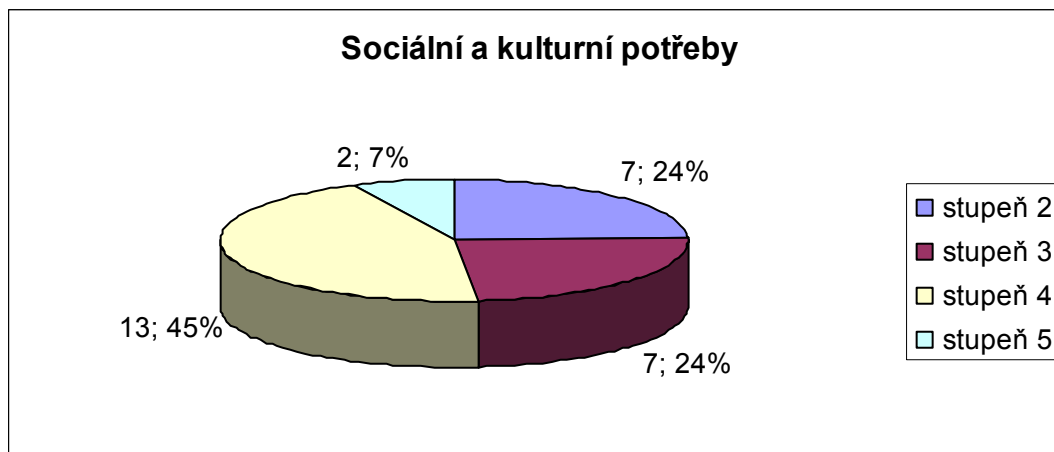


Nikdo z oslovených neodpověděl, že mezilidské vztahy v podniku jsou vynikající, ale ani nejsou nevyhovující. Stupně škály tři a čtyři jsou téměř shodné a vypovídají o tom, že udržování dobrých mezilidských vztahů je pouze na průměrné úrovni. Stejně jako je situace obecně ve společnosti v oblasti vztahů problematický, odráží se tento trend i v zaměstnání.

Průměrná známka: 3,17

I) Dbát o sociální a kulturní potřeby zaměstnanců.

Graf č. 17



Sociální a kulturní potřeby zaměstnanců jsou opět pouze na průměrné úrovni, to si myslí 45% dotazovaných. 7% odpovědělo, že jsou tyto potřeby nevyhovující.

Tato oblast ukazuje z pohledu zaměstnanců velké rezervy. Společnosti by mělo záležet na pozitivním hodnocení ze strany zaměstnanců. I když v této oblasti zřejmě nikdy nebude 100% spokojenost.

Hodnocení od respondentů je velmi subjektivní. V Madetě a. s. jsou sociální výhody zakotveny v Kolektivní smlouvě.

Průměrná známka: 3,34

Tabulka č. 1: Zhodnocení cílů politiky jakosti

<b>Cíle politiky jakosti</b>	<b>Průměr.hodnocení - známka</b>
Trvalé zlepšování	2,34
Kvalita surovin	1,86
Účinná prevence	1,79
Efektivní a účinný systém jakosti	2,37
Dodržování legislativy	2,03
Zlepšování dod.-odb. vztahů	2,65
Čistota pracovního prostředí	1,93
Zvyšování kvalifikace	3
Udržování mezilidských vztahů	3,17
Sociální a kulturní potřeby	3,34

Z uvedené tabulky vyplývá, že zvyšování kvalifikace, udržování mezilidských vztahů, sociální a kulturní potřeby jsou pouze na průměrné úrovni. Naopak kvalita surovin a účinná prevence v každé činnosti společnosti jsou na dobré/vynikající úrovni.

## 6 Závěr

Zajišťování jakosti, problém bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti potravin se stávají stěžejními záležitostmi při jejich výrobě. Na výrobce či dodavatele jsou kladeny stále vyšší požadavky; maloobchodníci vyžadují záruky, že dodávané produkty byly vyrobeny podle určitých norem a vyžadují rovněž nejrůznější certifikace. Ve výrobě je zaváděna celá řada mezinárodně doporučených systémů a opatření, která mají za cíl především snížení rizika zdravotního ohrožení konzumenta a tím i zvýšení důvěryhodnosti výrobců potravin. Jsou též jedním z předpokladů konkurenceschopnosti pro uplatnění na zahraničních trzích. Takovým systémem je zejména systém kritických kontrolních bodů navazující na analýzu nebezpečí, jehož aplikaci striktně vyžadují obecně závazné právní předpisy. Vývoj i v tomto směru jde neustále kupředu, a tak se neustále objevují nové normy. Podniky se v množství těchto norem musí dobře zorientovat a pro certifikaci vybrat systém, který bude pro firmu nejvhodnější, bude dostatečně pokrývat požadavky odběratelů i konečných zákazníků a samozřejmě také požadavky právních předpisů.

Z dotazníkového šetření vyplývá několik podstatných závěrů. Zaměstnanci provozovny Pelhřimov jsou velmi dobře informováni o používaných systémech řízení jakosti. Bohužel při zavádění systémů ISO 9001 a HACCP do provozovny nebyla přítomna většina dotazových. Oproti tomu proškolení v rámci těchto dvou systémů proběhlo se stoprocentní účastí.

Jako přínosy zavedeného systému ISO 9001 byly uváděné např. zlepšování a zajišťování kvality výroby i výrobků, konkurenceschopnost, stabilita kvality, sledovatelnost, spokojenost zákazníků, dobré jméno podniku.

Lepší informovanost a aktivní účast na řízení jakosti by však mohly přispět k větší identifikaci zaměstnanců s cíli a záměry společnosti, k uvědomění si vlastní důležitosti a utváření potřebné pozitivní motivace.

Podle zaměstnanců byly cíle politiky jakosti naplněny průměrně. Některé samozřejmě lépe, jiné bohužel nevyhovovaly. Mezi cíle, které byly hodnoceny velmi pozitivně lze radit zlepšování kvality všech činností a tím zajištěná spokojenost zákazníka, kvalita

vstupních surovin, ekologická čistota mlékárenských výrobků, účinná prevence v každé činnosti společnosti.

Ve vazbě na negativně hodnocené aspekty politiky jakosti lze doporučit: věnovat maximální pozornost dodavatelsko – odběratelským vztahům, jejich zpružnění, zvyšovat kvalifikaci a odbornou způsobilost různými školeními či semináři, rozhodně zlepšit mezilidské vztahy, které jsou velmi důležité pro každodenní činnost a také více dbát na sociální a kulturní potřeby všech zaměstnanců.

Vrcholové vedení firmy Madeta a. s. se již v roce 2006 zabývalo možností zdokonalit systém řízení jakosti v provozovně Pelhřimov a to zavedením standardu IFS. Bohužel tento plán zůstal nerealizován kvůli velké finanční náročnosti na zavedení tohoto standardu. Při velké konkurenci a stoupajících požadavcích dnešní doby je nezbytné, aby tento plán, zavedení standardu IFS, byl co nejdříve realizován. Společnost Madeta a. s. si dala za cíl, jeho zavedení do konce letošního roku. Je to hlavně z důvodu tlaku od obchodních řetězců (Ahold a Makro) – pokud nebude certifikace podle daného standardu, nebudou tyto řetězce odebírat od Madety zboží.



## 7 Summary

Quality assurance, food safety and health become essential issues of food production. Producers and suppliers are subject to constantly higher requirements; retailers require guarantees, that supplied products have been produced in compliance with certain standards and also request various certifications. This system is in particular the system of critical check points related to risk analysis, application of which is strictly required by generally applicable legal regulations. This is subject to continuous development and therefore new standards keep occurring.

Number of important conclusions result from the questionnaire research. Employees of the Pelhřimov plant are very well informed about applied quality assurance systems. Unfortunately most of the respondents were not involved in ISO 9001 and HACCP systems introduction in the plant. On the other side there was hundred percent participation in training related to these two systems.

Among mentioned benefits of the introduced ISO 9001 systems were for example improvement and assurance of quality of production and products, competitive advantage, quality stability etc.

Better information availability and active participation in quality control could contribute to better commitment of the employees to the objectives and intentions of the company and understanding of their own importance and creation of necessary positive motivation.

According to employees the policy objectives were achieved on the overage. Of course some of them better, but others did not comply. Among very positively assessed objectives belong quality improvement of all activities and resulting customer satisfaction, quality of input raw materials and others.

In relation to negatively assessed aspects of the quality policy aspects the following may be recommended: pay maximum attention to supplier-customer relations, their flexibility, improve qualification and competencies through various training or seminars, significantly improve interpersonal relations which are very important for day-to-day work and also care more about social and cultural needs of all employees.

Already in 2006 Madeta a.s. top management considered possibility to improve quality control system in Pelhřimov plant by introduction of the IFS standard. Unfortunately this plan remains unimplemented due to high financial demands associated with introduction of this standard. With high competition and current growing requirements it is necessary to implement this plan for IFS standard introduction as soon as possible. Madeta a.s. set up an objective to introduce this standard until the end of this year. This is in particular due to the pressure imposed by the retailer chains (Ahold and Makro) - these chains shall not buy goods from Madeta a.s. unless the company will be certified in accordance with this standard.

### **Key words**

Quality management

Certification

Industrial safety

Food health safety

ISO 9001

HACCP

## 8 Přehled použité literatury

JANEČEK Z.: Jakost – potřeba moderního člověka. Praha: 2004. 106 s. ISBN 80-02-01687-4

MATYÁŠ Z. a kol.: Podklady pro zavedení HACCP do oboru zpracování mléka a výroby mléčných výrobků. Praha: 1997. 132 s.

NENADÁL J. a kol.: Moderní systémy řízení jakosti. Management Press. Praha: 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6

PELÍŠEK A.: MADETA 1 v českém mlékárenském průmyslu. Madeta a. s. České Budějovice: 2002. 145 s.

Vyhláška Mze 147/98 Sb. o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby. Normy pro management jakosti a zabezpečování jakosti. Část 1: Směrnice pro jejich volbu a použití. Český normalizační institut. Praha. 44 s.

Vnitřní dokumenty:

Příručka jakosti. Určující norma systému jakosti ČSN EN ISO 9001:2001. 2007. 29 s.

Klimeková, G.: Systémy řízení jakosti ve vybrané organizaci. České Budějovice. ZF JCU. 2005

Internet:

[www.konfirm.cz](http://www.konfirm.cz)

[www.dnv.cz](http://www.dnv.cz)

[www.cqs.cz](http://www.cqs.cz)

[www.idens.cz](http://www.idens.cz)

### **Seznam grafů:**

Graf č. 1: Struktura dotazovaných pracovníků	58
Graf č. 2: Které systémy se používají ve Vaší provozovně?	59
Graf č. 3: Podíleli jste se na zavádění některého systému?	59
Graf č. 4: Byl/a jste proškolen/a na tyto systémy?	60
Graf č. 5: Změny v práci po zavedení systémů	61
Graf č. 6: Přicházíte každý den do styku s normami?	62
Graf č. 7a: Hodnocení systému ISO 9001	63
Graf č. 7b: Hodnocení systému HACCP	63
Graf č. 8: Trvalé zlepšování	65
Graf č. 9: Kvalita surovin	66
Graf č. 10: Účinná prevence	66
Graf č. 11: Efektivní a účinný systém jakosti	67
Graf č. 12: Dodržování legislativy	68
Graf č. 13: Zlepšování dod.-odb. vztahů	68
Graf č. 14: Čistota pracovního prostředí	69
Graf č. 15: Zvyšování kvalifikace	70
Graf č. 16: Udržování mezilidských vztahů	71
Graf č. 17: Sociální a kulturní potřeby	72

### **Seznam obrázků:**

Obrázek č. 1: Model EFQM	24
Obrázek č. 2: Rozmístění výrobních závodů	43

### **Seznam schémat:**

Schéma č. 1: Zásady postupu stanovení kritických bodů	30
Schéma č. 2: Organizační struktura	40

### **Seznam tabulek:**

Tabulka č. 1: Zhodnocení cílů politiky jakosti	73
------------------------------------------------	----

# **Přílohy**

[ 1] Dotazník

[ 2] Vyhláška Mze č. 147/1998 Sb.

Příloha [ 1 ]

## **Dotazník: Systémy řízení jakosti ve společnosti Madeta a. s.**

Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku pro potřeby zpracování diplomové práce na téma Management jakosti v organizaci Madeta a. s.

Dotazník je anonymní, Vámi poskytnuté informace nemohou být zneužity.

Děkuji za pečlivé vyplnění.

### **1. Na kterém stupni řízení v podniku pracujete?**

- a) vrcholový management                      c) základní management  
b) střední management                         d) jiné zařazení

### **2. Které systémy řízení jakosti se používají ve Vaší provozovně?**

- a) ISO 9001                                         c) oba systémy  
b) HACCP                                            d) nevím

### **3. Podílel/a jste se na zavádění některého systému?**

- a) ano, ISO 9001                                 c) ano, obou  
b) ano, HACCP                                    d) ne, nepodílel/a

### **4. Byl/a jste proškolen/a v souvislosti s těmito systémy?**

- a) ano, ISO 9001                                 c) ano, ISO 9001 i HACCP  
b) ano, HACCP                                    d) ne

### **5. Pocítil/a jste změny ve Vaší práci po zavedení těchto systémů?**

ano, velké změny    1   2   3   4   5      žádné změny

Jaké změny:.....  
.....

### **6. Přicházíte každý den do styku s těmito normami?**

- a) ano, s HACCP                                 c) ano, s HACCP i ISO 9001  
b) ano, s ISO 9001                                d) ne

### **7. Jak celkově hodnotíte systém HACCP a ISO 9001 ve Vaší provozovně?**

HACCP: systém je velmi přínosný    1   2   3   4   5      minimální přínosy

ISO 9001: systém je velmi přínosný    1   2   3   4   5      minimální přínosy

### **8. Návrh na zlepšení**

.....

**Byly, dle Vašeho názoru, kvalitně a maximálně naplněny  
následující cíle politiky jakosti?**

**A) Trvale zlepšovat kvalitu všech činností a tím zajistit spokojenost zákazníků.**

vynikající 1 2 3 4 5 nevyhovující

**B) Zajistit kvalitu vstupních surovin, technologií a ekologickou čistotu mlékárenských výrobků.**

vynikající 1 2 3 4 5 nevyhovující

**C) Uplatňovat účinnou prevenci v každé činnosti společnosti.**

vynikající 1 2 3 4 5 nevyhovující

**D) Vytvořit a udržovat efektivní a účinný systém managementu jakosti.**

vynikající 1 2 3 4 5 nevyhovující

**E) Dodržovat legislativní požadavky ve všech oblastech.**

vynikající 1 2 3 4 5 nevyhovující

**F) Zlepšovat dodavatelsko-odběratelské vztahy.**

vynikající 1 2 3 4 5 nevyhovující

**G) Čistota a nezávadnost pracovního prostředí.**

vynikající 1 2 3 4 5 nevyhovující

**H) Zvyšovat kvalifikaci, odbornou způsobilost a angažovanost zaměstnanců společnosti.**

vynikající 1 2 3 4 5 nevyhovující

**CH) Udržovat dobré mezilidské vztahy.**

vynikající 1 2 3 4 5 nevyhovující

**I) Dbát o sociální a kulturní potřeby zaměstnanců.**

vynikající 1 2 3 4 5 nevyhovující

Příloha [ 2 ]

**Vyhláška Mze č. 147/1998 Sb.**

Profil aktualizovaného znění

Titul původního předpisu: VYHLÁŠKA Ministerstva zemědělství o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby

Citace původního předpisu: Vyhláška č. 147/1998 Sb.

Částka: 51/1998 Sb.

Datum přijetí: 18. 6. 1998 Rozeslána dne: 30. 6. 1998

Datum účinnosti: 1. 10. 1998

Změny a doplňky předpisu: provedené číslo s účinností dnem úplné znění vyhláškou 196/2002 Sb. 1. 7. 2002 vyhláškou 161/2004 Sb. dnem vstupu ČR do EU

**VYHLÁŠKA Ministerstva zemědělství o způsobu stanovení kritických bodů  
v technologii výroby**

Ministerstvo zemědělství stanoví podle § 18 písm. e) zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, (dále jen „zákon“):

**§ 1**

**Pro účely této vyhlášky se rozumí**

- a) kritickým bodem technologický úsek, jímž je postup nebo operace výrobního procesu nebo procesu uvádění potravin do oběhu 1), ve kterých je největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti potravin a v nichž se uplatňuje ovládání různých druhů nebezpečí ohrožujících nezávadnost potraviny s cílem zamezit, vyloučit, popřípadě zmenšit tato nebezpečí,
- b) kritickou mezí znaky a jejich hodnoty, které tvoří hranici mezi přípustným a nepřípustným stavem v kritickém bodě,
- c) plánem systému kritických bodů dokument připravený v souladu se zásadami systému kritických bodů a stanovující způsob ovládání nebezpečí významných pro porušení zdravotní nezávadnosti potraviny ve stanovené části potravinového řetězce,



d) systémem kritických bodů systém, kterým se identifikují, hodnotí a ovládají významná nebezpečí v kritických bodech,

e) nebezpečím biologický, chemický nebo fyzikální činitel v potravině, který může porušit její zdravotní nezávadnost,

f) analýzou nebezpečí proces shromažďování a hodnocení informací o různých druzích nebezpečí pro zdravotní nezávadnost potravin a o podmínkách umožňujících jejich přítomnost v potravině, které jsou nutné pro rozhodnutí o jejich významu pro nezávadnost potravin a o jejich zařazení do plánu systému kritických bodů,

g) ovládacím opatřením jakákoliv činnost, kterou je možno použít k prevenci nebo k vyloučení nebezpečí ohrožujícího zdravotní nezávadnost potravin nebo k jeho zmenšení na přípustnou úroveň,

h) sledování, pozorování a měření stanovených znaků určeným postupem pro posouzení, zda kritický bod je ve zvládnutém stavu,

i) zvládnutým stavem stav, při němž jsou v kritických bodech dodrženy stanovené postupy a hodnoty sledovaných znaků jsou v přípustném stavu,

j) ověřovacími postupy posouzení, zda plán systému kritických bodů účinně ovládá významná nebezpečí a zda se tento plán dodržuje,

k) správnou hygienickou praxí dodržování všech právně upravených hygienických požadavků a povinností v procesu výroby potravin a při jejím uvádění do oběhu a uplatnění hygienických pravidel odpovídajících obecně uznávanému vědeckému poznání pro dosažení a uchování zdravotně nezávadných potravin. Ministerstvo zemědělství zveřejní pravidla správné hygienické praxe ve Věstníku Ministerstva zemědělství České republiky a v české technické normě, 2)

l) vnitřním auditem systematické a nezávislé hodnocení úrovně systému kritických bodů jeho souladu s plánem systému kritických bodů prováděné pracovníky, kteří nejsou za vytvořený systém kritických bodů přímo odpovědní.

## § 2

### Způsob stanovení kritických bodů

(1) Systém kritických bodů se upravuje

a) v případě výroby potravin pro každý výrobní proces odděleně podle druhu potravin, s přihlédnutím ke způsobu a rozsahu výroby potravin v příslušném potravinářském podniku, 3)

b) v případě uvádění potravin do oběhu pro každý proces uvádění potravin do oběhu odděleně podle skupiny potravin stejného charakteru, s přihlédnutím ke způsobu a podmínkám jejich uvádění do oběhu příslušným potravinářským podnikem.

V rámci systému kritických bodů může provozovatel potravinářského podniku uplatnit pravidla správné hygienické praxe.

(2) Existuje-li nebezpečí, které je nutno ovládat, a jestliže nebyl nalezen v daném postupu výroby nebo uvádění do oběhu žádný kritický bod, přepracuje se tento postup tak, aby kritický bod mohl být stanoven. Když nebyl kritický bod nalezen ani po úpravě výrobního postupu nebo při uvádění do oběhu, nelze daný výrobní postup nebo uvádění do oběhu používat.

(3) Při uplatňování systému kritických bodů ve výrobním procesu nebo při uvádění do oběhu se při každé úpravě (modifikování) výrobku, procesu a rozsahu výroby nebo uvádění do oběhu nebo kteréhokoliv kroku systém kritických bodů přezkoumá a provedou se potřebné změny pro stanovení kritických bodů.

(4) Při stanovení kritických bodů se postupuje podle zásad a v postupnosti jejich plnění, uvedených v příloze.

(5) Po vymezení výrobní činnosti a odpovědnosti provozovatele potravinářského podniku se provede popis výrobku, sestavení diagramu výrobního procesu a jeho potvrzení za provozu. Do popisu výrobku se zahrnou údaje:

- a) vztahující se ke zdravotní nezávadnosti, zejména o složení, biologických, chemických a fyzikálních vlastnostech,
- b) o mikrobicidním nebo mikrobiostatickém ošetření (tepelné úpravě, zmrazování, nakládání, uzení, solení, použití konzervačních látek),
- c) o způsobu balení,
- d) o datu použitelnosti nebo datu minimální trvanlivosti a vlastnostech potraviny podmiňujících způsob jejího skladování, včetně dokladů o správnosti určení data použitelnosti nebo data minimální trvanlivosti a podmínek skladování,
- e) o způsobu a podmínkách pro uvádění výrobku do oběhu,
- f) o technologickém postupu výroby výrobku,
- g) o předpokládaném použití výrobku.

(6) Dále se provede analýza nebezpečí, která zahrnuje

- a) shromažďování a hodnocení informací o různých druzích nebezpečí a o podmínkách jejich přítomnosti, jakož i rozhodnutí o zařazení nebezpečí významných pro porušení zdravotní nezávadnosti potravin do plánu systému kritických bodů, včetně stanovení ovládacích opatření k jejich prevenci nebo zmírňování,
- b) identifikaci těch nebezpečí v plánu systému kritických bodů, jejichž vyloučení nebo zmenšení na přípustnou úroveň je nezbytné pro výrobu zdravotně nezávadné potraviny nebo uchování nezávadnosti potravin při jejich uvádění do oběhu; identifikace nebezpečí se provede podle

1. možného výskytu nebezpečí a stupně jeho závažnosti,
  2. kvalitativního nebo kvantitativního hodnocení výskytu nebezpečí,
  3. možnosti přežívání a množení mikroorganismů,
  4. výskytu a přetrvávání toxinů, nežádoucích chemických látek a fyzikálních vlastností v potravinách a podle podmínek k tomuto nebezpečí vedoucích,
- c) stanovení ovládacích opatření pro každé z identifikovaných významných nebezpečí.

(7) Pokud provozovatel potravinářského podniku uplatní pravidla správné hygienické praxe podle odstavce 1 a analýzou nebezpečí prokáže schopnost těmito pravidly toto nebezpečí ovládat, může systém a rozsah kritických bodů těmito pravidly přizpůsobit.

(8) Pro každý kritický bod se určí jeden nebo více znaků a hodnoty jejich kritických mezí, které musí být specifikovány. Kritické meze se uvádějí zejména v hodnotách teploty, času, vlhkosti, pH, aktivity vody a dále podle výsledků senzorických zkoušek.

(9) Vymezí se systém sledování pro každý kritický bod tak, aby

a) sledování bylo způsobilé odhalit každé ohrožení zvládnutého stavu v kritickém bodě a umožnilo podle zjištěných údajů včas provést potřebné seřízení pro zvládnutí výrobního procesu nebo procesu uvádění do oběhu a předejít překročení kritických mezí,

b) výsledky sledování umožnily seřízení příslušného procesu, a to v případech, kdy se projevuje pouze nepříznivý trend nebo nadměrné rozptýlení údajů ještě před dosažením kritické meze,

c) údaje zjištěné při sledování byly zhodnoceny pracovníkem pověřeným provozovatelem potravinářského podniku a způsobilým k provádění nápravných činností,

d) záznamy související se sledováním byly podepisovány ve stanovených intervalech pracovníkem provádějícím sledování a záznamy související s přezkoumáváním systému podepisovány pracovníkem pověřeným přezkoumáváním, a to vždy po provedení činnosti,

e) u výrobce nezapsaného v obchodním rejstříku, byl na záznamech uvedených pod písmene d) podpis provozovatele potravinářského podniku nebo osoby odpovědné za sledování v kritických bodech.

(10) Pro každý kritický bod se vypracují nápravná opatření zajišťující uvedení kritického bodu do zvládnutého stavu ihned, jakmile dojde k překročení kritické meze. Nápravná opatření zahrnují opatření pro nakládání s potravinou, nebo skupinou potravin stejného charakteru, vyrobenou nebo uvedenou v oběhu v nezvládnutém stavu, včetně zjištění, zda vyhovuje z hlediska zdravotní nezávadnosti. Překročení kritických mezí a postupy pro nakládání s výrobkem musí být dokladovány v udržovaných záznamech systému kritických bodů.

(11) Dále se stanoví časový harmonogram ověřovacích postupů a vnitřních auditů, kterými se zjišťuje správnost plánu a účinnost systému kritických bodů. Ověřovací postupy zahrnují zejména

- a) ověření správnosti plánu kritických bodů (přezkoumání jednotlivých prvků plánu, analýza nebezpečí, určení sledovaných znaků, metody a četnost sledování, hodnoty kritických mezí a nápravná opatření, časový harmonogram ověřovacích postupů a vnitřních auditů),
- b) ověřování metod sledování v kritických bodech při provozování systému kritických bodů (použití jiných metod, ověřování čidel, kontrola správnosti),
- c) ověřování funkce systému kritických bodů (přezkoumávání systému kritických bodů a jeho záznamů, přezkoumávání překročení kritických mezí a způsobu rozhodnutí o nakládání s výrobkem, potvrzení, že kritické body jsou ve zvládnutém stavu, vyhodnocování dalších souvisejících informací, výsledků výstupní kontroly, rozborů výrobků, reklamací).

(12) Vytvoří se systém evidence obsahující dokumentaci, všechny podklady ze zavádění systému kritických bodů a následné záznamy z jeho fungování. Evidence zahrnuje:

a) dokumentaci, zejména o

1. vymezení výrobní činnosti a odpovědnosti provozovatele potravinářského podniku,
2. specifikaci výrobku,
3. diagramech procesů,
4. analýze nebezpečí včetně ovládacích opatření v kritických bodech,
5. stanovení kritických bodů,
6. stanovení kritických mezí,
7. postupech při sledování,
8. stanovení nápravných opatření,
9. časovém harmonogramu ověřovacích postupů a vnitřních auditů,

b) záznamy, zejména o

1. modifikování systému kritických bodů,
2. sledování v kritických bodech,
3. překročení kritických mezí a souvisejících nápravných opatření,
4. výsledcích použitých ověřovacích postupů a vnitřních auditů,
5. nakládání s výrobkem vyrobeným v nezvládnutém stavu.

(13) Provozovatel potravinářského podniku, který vyrábí potraviny, uchovává dokumentaci nejméně 1 rok po ukončení výroby dané potraviny a záznamy nejméně 1 rok po ukončení data minimální trvanlivosti nebo použitelnosti. U potravin, které se datem minimální trvanlivosti podle zvláštního právního předpisu<sup>4)</sup> nemusí označovat, se záznamy uchovávají nejméně 1 rok od data jejich výroby, s výjimkou konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápojů s obsahem alkoholu 10% objemových a více a přírodních sladidel<sup>5)</sup> v pevném stavu, kde se záznamy uchovávají nejméně 5 let od data jejich výroby.

(14) Provozovatel potravinářského podniku, který uvádí potraviny do oběhu, uchovává dokumentaci a záznamy 1 rok po uvedení potraviny nebo skupiny potravin stejného charakteru do oběhu.

## **§ 2a**

Ustanovení § 2 odst. 5, § 2 odst. 12 písm. a) bodů 1 až 3 a body 1 až 4 přílohy se nevztahují na provozovatele potravinářského podniku, který uvádí potraviny do oběhu.

## **§ 3**

### **Přechodné ustanovení**

Výrobce stanoví kritické body v technologii výroby a po ověření jejich správnosti upraví celkový systém kritických bodů tak, aby odpovídal požadavkům uvedeným v § 2, a to nejdéle do 31. prosince 1999.

## **§ 4**

### **Účinnost**

Tato vyhláška nabývá účinnosti dnem 1. října 1998.

---

1) § 2 zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění zákona č. 306/2000 Sb.

2) Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění zákona č. 71/2000 Sb., zákona č. 102/2001 Sb., zákona č. 205/2002 Sb., zákona č. 226/2003 Sb. a zákona č. 277/2003 Sb.

3) Čl. 3 bod 3 nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002 ze dne 28. ledna 2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin.

4) Vyhláška č. 324/1997 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků, o přípustné odchylce od údajů o množství výrobku označeného symbolem „e“, ve znění vyhlášky č. 24/2001 Sb. a vyhlášky č. 259/2003 Sb.

5) Vyhláška č. 76/2003 Sb., kterou se stanoví požadavky pro přírodní sladidla, med, cukrovinky, kakaový prášek a směsi kakaového prášku s cukrem, čokoládu a čokoládové bonbony.

1) Vyhláška č. 324/1997 Sb., kterou se provádí § 18 písm. a), d), h), i), j) a k) zákona č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, pro maso, masné výrobky, ryby, ostatní vodní živočichy a výrobky z nich, vejce a výrobky z nich.

1a) § 24 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů.

### **Příloha k vyhlášce č. 147/1998 Sb.**

Zásady postupu stanovení systému kritických bodů a postupnost jejich plnění

1. Vymezení výrobní činnosti a odpovědnosti výrobce
2. Provedení popisu výrobku včetně zjištění jeho očekávaného (předpokládaného) použití
3. Sestavení diagramu výrobního procesu za provozu
5. Provedení analýzy nebezpečí
6. Stanovení kritických bodů
7. Stanovení znaků a hodnot kritických mezí pro každý kritický bod
8. Vymezení systému sledování zvládnutého stavu v kritických bodech
9. Stanovení nápravných opatření pro každý kritický bod
10. Stanovení časového harmonogramu ověřovacích postupů a vnitřních auditů
11. Zavedení evidence obsahující dokumentaci o postupech a vedení záznamů.

Čl. II vyhlášky č. 161/2004 Sb.

## **Čl. II**

### **Přechodná ustanovení**

(1) Provozovatel potravinářského podniku, který vyrábí nebo uvádí potraviny do oběhu, postupuje při uplatňování pravidel správné hygienické praxe podle těchto pravidel, která byla do nabytí účinnosti této vyhlášky zveřejněna Ministerstvem zemědělství ve Věstníku Ministerstva zemědělství České republiky, a po jejich zapracování do české technické normy<sup>2)</sup> podle § 1 písm. k) postupuje podle této normy.

(2) Provozovatel potravinářského podniku, který uvádí potraviny do oběhu, stanoví systém kritických bodů, případně uplatní pravidla správné hygienické praxe podle § 2 odst. 1, ověří jejich správné fungování a upraví tento systém nejpozději do 30. dubna 2005 tak, aby odpovídal požadavkům zákona a této vyhlášky.