

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Studijní program: B4131 Zemědělství

Studijní obor: Agropodnikání

Katedra: Katedra veterinárních disciplín a kvality produktů

Vedoucí katedry: prof. Ing. Jan Trávníček, CSc.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Systémy zavádění a hodnocení jakosti

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Pavel Smetana

Konzultant bakalářské práce:

Ing. Eva Samková, Ph. D.

Autor: Pavel Houzím

České Budějovice, duben 2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavel HOUZIM**
Osobní číslo: **Z08238**
Studijní program: **B4131 Zemědělství**
Studijní obor: **Agropodnikání**
Název tématu: **Systémy zavádění a hodnocení jakosti**
Zadávací katedra: *****Katedra veterinárních disciplin a kvality produktů**

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

Cílem práce zpracovat rešerši dle zadaného tématu.

Metodika: Zpracujte známé systémy hodnocení jakosti a zaměřte se na jejich rozdíly a výhody resp. nevýhody. Pozornost věnujte vhodnosti jejich využití v různých oborech.

Výsledky: Tabulkové a grafické zpracování zjištěných údajů.

Diskuse: Shrnutí zjištěných údajů.

Závěr: Přehledné shrnutí nejdůležitějších závěrů a doporučení vyplývajících z řešené problematiky.

Seznam použité literatury: V abecedním řazení podle ČSN 01 01 97 Bibliografická citace.

Obsah: Uvedení stran jednotlivých kapitol práce.

Rozsah grafických prací: 10-20 stran (tabulky, grafy)
Rozsah pracovní zprávy: 25 - 30 stran textu
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Montgomery, D., C.: Statistical quality control: a modern introduction: international student version. New York : Wiley, 6. vyd, 2009, 734 s.
Nenadál, J.: Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008, 1. vyd., 377 s.
Pipek, P., Jírotková, D.: Hodnocení jakosti, zpracování a zbožíznalství živočišných produktů. Část III. - Hodnocení a zpracování masa, drůbeže, vajec a ryb. České Budějovice: ZF JU, 2001, 136 s.
Valchař, P.: Kvalita surovin v masné výrobě. Praha: FPBT - VŠCHT, 2003 184 s.
Voldřich, M. a kol.: Zavádění systému kritických bodů (HACCP): základní informace, postup zavádění, příklady dokumentů. Praha: ÚZPI, 1. vyd., 2000, 96 s.

Odborné články z databází dostupných na
<http://minas.jcu.cz/F?RN=183345547>

Odborné články týkající se sledované problematiky v časopisech: Perspektivy jakosti, Journal of the Science of Food and Agricultural, Journal of Agricultural and Food Chemistry, Fleischwirtschaft International, Maso a ze sborníků z odborných konferencí

Internetové databáze: ISI Web of Knowledge (Current Contents), Agroweb

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavel Smetana
***Katedra veterinárních disciplín a kvality produktů
Konzultant bakalářské práce: Ing. Eva Samková, Ph.D.
***Katedra veterinárních disciplín a kvality produktů

Datum zadání bakalářské práce: 25. března 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2011


prof. Ing. Miloslav Soch, CSc.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentů 13
370 05 České Budějovice


prof. Ing. Jan Trávníček, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 25. března 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě (v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Zemědělskou fakultou JU) elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 12. 4. 2011

.....
Pavel Houzím

Poděkování

Rád bych poděkoval za cenné rady a odborné vedení při zpracování bakalářské práce vedoucímu bakalářské práce Ing. Pavlu Smetanovi. Dále bych chtěl také poděkovat Ing. Jiřímu Drábovi za poskytnutí podkladů k bakalářské práci a za odborné rady.

ABSTRAKT

V této práci jsou popsány známé systémy kvality, hodnocení kvality a vhodnost jejich použití ve strojírenském a potravinářském průmyslu. Dále se tato práce zaměřuje na popis používání systémů kvality ve světě a v České republice s tím, že se hlouběji věnuje konceptům TQM, a to na modelu Excellence EFQM a konceptu Analýzy rizik a systému kritických kontrolních bodů – HACCP používaného v potravinářském průmyslu.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Management kvality, systémy řízení kvality, komplexní řízení kvality – TQM, model Excellence EFQM, Analýza rizik a systém kritických kontrolních bodů - HACCP

ABSTRACT

This thesis describes the known Quality Systems, Quality Evaluation of their use in engineering and food industries. Furthermore, this work focuses on the description of the use of quality systems in the world and the Czech Republic, with the deeper concepts of TQM, namely the EFQM Excellence Model and the concept Hazard Analysis and Critical Control Point - HACCP used in the food industry.

KEYWORDS:

Quality Management, Quality Management System, Total Quality Management – TQM
EFQM Excellence Model, Hazard Analysis and Critical Control Point - HACCP

OBSAH

1. ÚVOD.....	9
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	10
2.1 Kvalita	10
2.2 Historie kvality	11
2.2.1 Historie řízení kvality	11
2.3 Systémy řízení kvality	15
2.3.1 Koncepce řízení kvality v Evropě a ve světě	15
2.3.2 Koncepty systémů managementu kvality	15
2.3.2.1 Koncepce managementu kvality na bázi odvětvových standardů	16
2.3.2.2 Koncepce managementu kvality na bázi norem ISO	16
2.3.2.3 Koncepce managementu kvality na bázi TQM.....	17
2.4 Komplexní řízení kvality (Total Quality Management - TQM).....	18
2.4.1 Definice nástroje	18
2.4.2 Vznik nástroje.....	18
2.4.3 Účel zavedení nástroje.....	19
2.4.4 Rozšířenost používání nástroje	20
2.4.5 Zařazení nástroje z hlediska modelu	21
2.4.6 Přijatelnost nástroje pro výrobce.....	21
2.4.7 Účinnost nástroje	21
2.4.8 Ekoefektivnost nástroje.....	22
2.4.9 Vliv na strategii podniku a vazba na ostatní nástroje	22
2.4.10 Budoucnost nástroje.....	23
2.5 EFQM Model Excellence	23
2.5.1 Devět hlavních kritérií EFQM Modelu Excellence.....	24
2.6 Systémy řízení kvality v České republice	28
2.6.1 Směry řízení kvality v České republice	28

2.6.2	Rozšíření a podpora nástroje TQM v ČR	28
2.7	Oborový standard v potravinářském průmyslu HACCP	30
2.7.1	HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point	30
2.7.2	Principy HACCP a obecné zásady jejich aplikace	31
2.7.2.1	Obecné principy	31
2.7.2.2	Analýza rizik	33
2.7.2.3	Popis produktu	34
2.7.2.4	Identifikace zamýšleného použití	35
2.7.2.5	Konstrukce vývojového diagramu (popis výrobního procesu)	35
2.7.2.6	Potvrzení vývojového diagramu na pracovišti	36
2.7.2.7	Identifikace kritických kontrolních bodů (KKB)	37
2.7.2.8	Kritické meze u kritických kontrolních bodů	39
2.7.2.9	Postupy monitorování u kritických kontrolních bodů	39
2.7.2.10	Nápravná opatření	40
2.7.2.11	Ověřovací postupy	41
2.7.2.12	Dokumentace a uchovávání záznamů	42
2.7.2.13	Školení	43
3.	ZÁVĚR	44
4.	SUMMARY	45
5.	POUŽITÁ LITERATURA	46

1. ÚVOD

Pojem zákazník je myšlen kdokoliv, komu odevzdáváme výsledky vlastních aktivit. Budoucnost každé organizace je přitom bytostně závislá na chování jednotlivých skupin zákazníků. Maximalizace míry jejich spokojenosti a loajality tak musí být jednou z principiálních funkcí systému managementu kvality.

Zavedený systém managementu kvality a jeho uplatňování zvyšuje organizaci důvěru a respekt ze strany partnerů i orgánů státního dozoru, dále zvyšuje stabilitu a vytváří podmínky pro trvalý a efektivní růst a zlepšování.

Kvalita je nejen hodnota vztažená k výrobku, ale týká se ve stále zvyšující míře také bezpečnosti uživatelů a jejich okolí (bezpečný výrobek je ten výrobek, který za obvyklých a předpokládaných podmínek užití nezpůsobí škodu nebo újmu na zdraví), bezpečnosti a ochrany životního prostředí.

Ve světě se pro vytváření systémů managementu kvality vyvinuly v posledních desetiletích nejrůznější koncepce, z nichž dnes převažují koncepce ISO – soubor norem ISO 9000 a koncepce TQM – Total Quality Management a v potravinářském průmyslu pak systémy HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point. Všechny tři zmíněné koncepce systémů managementu kvality dnes stavějí víceméně na shodných principech. Jde o zásady, na kterých se prakticky shodují bez výjimky všichni odborníci a k nimž se v celém světě dospělo na základě mnohaletých zkušeností.

Zásluhou souboru norem ISO 9000, které byly přijaty a implementovány ve stovkách našich firem, se systémy managementu kvality staly i v českých organizacích už běžnou záležitostí, stejně tak systémy HACCP v potravinářských organizacích. HACCP systémy jsou dnes obecně považovány za užitečný nástroj na pomoc provozovatelům potravinářských firem za účelem kontroly rizik, ke kterým může dojít u potravin.

V bakalářské práci jsem se zaměřil na popis výše zmíněných systémů hodnocení kvality, na specifika implementace a využití v různých odvětvích průmyslu.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Kvalita a jakost

Slovo „jakost“ (jehož plným synonymem je i původem latinské slovo „kvalita“ a v současné době je i doporučováno používat výraz kvalita) se vyskytovalo už v jazycích používaných lidstvem před naším letopočtem. Dokládá to nakonec i patrně vůbec nejstarší definice tohoto pojmu, připisovaná Aristotelovi, se kterou se lze setkat i v soudobých filozofických slovnících. V jeho spisech je kvalita (řecky POION, latinsky qualitas) definována jako kategorie myšlení.

Pro současné aplikace ve všech odvětvích ekonomiky je však nevhodná a protože tento výraz patří k neodmyslitelným fenoménům posledních padesáti let, prošlo i chápání kvality logickým vývojem. Stačí připomenout, jak tento pojem vymezovali různí „guru“ kvality:

Juran: „Jakost je způsobilost k užití.“

Crosby: „Jakost je shoda s požadavky.“

Feigenbaum: „Jakost je to, co za ni považuje zákazník.“

Ani nejnovější slovník kvality zpracovaný Americkou společností pro kvalitu (ASQ) neuvádí jedinou platnou definici tohoto pojmu, odkazuje rovněž na nejrozličnější vymezení tohoto pojmu v různých pramenech [1].

Norma ISO 9000 pojednávající o termínech a definicích vymezuje pojem *kvalita*, *jakost* – jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik. Přitom požadavek je vymezen jako potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné, inherentní se interpretuje jako existující v něčem, zejména jako trvalá charakteristika a pojem charakteristika (znak) jako rozlišující vlastnost.

Pragmatický pohled na kvalitu výrobků a služeb očekává splnění tří atributů:

- bezvadnosti,
- kvalitativních parametrů,
- stability.

Bezvadnost. V tomto případě se předpokládá, že mají-li být výrobek nebo služba považovány za kvalitní, nemohou mít jakékoliv vady či nedostatky. Nefungující či jinak poškozený výrobek, nedostatečně naplněná služba – to jsou elementární nedostatky, které zákazník zpravidla snadno odhalí a které signalizují neschopnost výrobce či poskytovatele služby splnit základní požadavky, jež jsou kladeny na jimi dodávaný produkt.

Kvalitativní parametry. Velice často je za kvalitativní považován ten produkt, který nabízí lepší parametry – např. výkon, rozsah funkcí, pohodlnost, životnost atd. Tento aspekt kvality je bezpochyby důležitý, z pohledu výrobce či distributora je ovšem třeba mít na zřeteli dvě polohy kvalitativních parametrů. První z nich je spojena s vlastním produktem a týká se jeho bezprostředních vlastností. Druhá je spojena s doprovodnými vlastnostmi při a po prodeji (dodávce) a týká se např. předvedení výrobku, podrobných informací o jeho použití, servisu atd.

Stabilita. V posledních letech je stále častěji kladen důraz na stabilitu kvality. Zejména průmysloví odběratelé, ale i maloobchodní zákazníci očekávají, že dodávané výrobky budou mít vyrovnanou a stále dobrou stabilitu, a to s minimálními odchylkami [2].

2.2 Historie kvality

2.2.1 Historie řízení kvality

Pojem kvalita a její kontrola se objevuje v souvislosti s rozvojem obchodu a uplatňováním veličin míry a váhy. Rozvoj průmyslové výroby potom přináší potřebu kontroly, která by bránila nekalému podnikání a objektivně posuzovala produkty.

Růst výroby po první světové válce v minulém století přinesl vznik a vývoj statistických teorií použitelných pro průmyslovou praxi. Americký profesor W. A. Shewhart položil základy kontroly výrobních procesů pomocí statistických metod ve své knize „Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control“. Období druhé světové války a raně poválečné období však soustředilo pozornost výrobců na vlastní výrobu a technickou kontrolu vstupů a výstupů.

Od poloviny minulého století začaly výrazně narůstat požadavky zákazníků na výrobky a jejich kvalitu. Bylo zřejmé, že výrobek, který pouze plní technické parametry,

nemusí být na trhu úspěšný a že zákazníci zohledňují i další kritéria jako hezký vzhled, spolehlivost, úspornost, komfort při užívání apod. Současně se stupňovaly požadavky na prodejní a poprodejní servis a návazné služby. Tuto novou situaci a klima na světových trzích plně pochopili japonští stratégové, průmyslníci a manažeři. Ti jako první docenili teorie W. E. Deminga (paradoxně nebyl v USA příliš pochopen a proto odešel do Japonska) a s pomocí jeho metod prokázali, že komplexní chápání kvality je nejen konkurenční výhodou, ale i produktivním nástrojem na cestě k prosperitě. [3]

S vývojem řízení kvality je spojena řada významných osobností, k nimž patří:

W. Edwards Deming

- prosadil zavádění statických metod při zabezpečování kvality,
- formuloval 14 bodů řízení kvality:
 1. Zajistit stálost zaměření na zvyšování kvality. Přejít od krátkodobého myšlení k dlouhodobému plánování vyžaduje oddanost inovacím,
 2. Přijmout novou filozofii, při níž je defekt nepřijatelný. Nelze tolerovat vadný materiál, součástky, špatnou práci, laxní služby,
 3. Uvolnit závislost na hromadných kontrolách. Provádět až výstupní kontrolu je pozdě, představuje další náklady a je neefektivní,
 4. Ukončit hodnocení podniků v závislosti pouze na cenách. Cena bez kvality není vhodným měřítkem. Dodavatelé mají znát, jak se jejich vstupy promítají do konečné podoby produktu a jak ovlivní spokojenost zákazníka,
 5. Vytrvale zlepšovat systém výroby a poskytování služeb, studovat výrobní proces a omezit ztráty,
 6. Zavést moderní metody praktického výcviku. Výcvik je třeba restrukturovat podle jasně definovaných kritérií přijatelné práce,
 7. Zavést moderní metody supervize. Nižší management musí mít pravomoc informovat vrcholový management o podmínkách, které potřebují zlepšení,
 8. Odstranit strach položit otázku, ohlásit problém, vyjádřit názor,
 9. Odstranit bariéry mezi organizačními jednotkami. Jednotliví pracovníci výzkumu, vývoje, nákupu, odbytu a výroby musí pracovat jako tým ve prospěch organizace jako celku,

10. Sdílet jeden společný cíl - trvalé zvyšování kvality,
 11. Eliminovat normy a číselné kvóty - zaměřit se přímo na kvalitu,
 12. Odstranit bariéry omezující pracovníky v časové odměně. Nedostatek hrdosti na práci degraduje kvalitu,
 13. Zavést komplexní program vzdělávání a přeškolení,
 14. Vytvořit organizační strukturu pomáhající realizaci trvalého zlepšování práce.
- 7 nemocí řízení kvality:
1. Nedostatek vytrvalosti,
 2. Důraz na krátkodobé zisky,
 3. Hodnocení na základě výkonu, zásluh a každoroční hodnocení výkonu,
 4. Vrtkavost managementu,
 5. Řízení firmy jen na základě viditelných čísel,
 6. Nadměrné náklady na zdravotní péči,
 7. Nadměrné náklady na záruční opravy,
- v Japonsku je po něm pojmenována národní cena za kvalitu tzv. „Demingova cena“.

Joseph M. Juran

- kvalitu chápal jako nedílnou součást celkového managementu,
- vyvinul koncept „Celopodnikové řízení kvality“: kvalita je záležitostí všech podnikových činností,
- formuloval „trilogii kvality“: koncept zlepšování kvality založený na plánování zlepšení kvality, dosažení této úrovně a její stabilizace,
- jako první začal s pojmem kvalita vnímat náklady spojené s kvalitou,
- důležitou roli v kvalitě hraje vrcholové vedení.

Armand V. Feigenbaum

- koncepce „Komplexního řízení“ TQC (total quality control) - později TQM (total quality management): zapojení všech funkcí podniku do procesů zajišťování kvality,

- chápal, že kvalita je určována a měněna zákazníky,
- nutnost spolupráce všech útvarů podniku při vývoji produktů,
- položil základy ekonomických úvah o kvalitě.

Kaoru Ishikawa

- představitel japonské školy řízení kvality,
- zakladatel „kroužků kvality“ jako zapojení řadových pracovníků do problematiky kvality,
- formuloval tzv. diagram příčin a následků (= Ishikawa diagram): metoda, jejímž cílem je nalézt nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému.

Philips B.Crosby

- představitel koncepce „zero defects“ (práce bez vad): podnik má dělat vše proto, aby nedocházelo k vadám. [5]

Genichi Taguchi

- rozvinul zejména praktické používání metod navrhování experimentů (DOE) a otevřel nové pohledy na vztah mezi úrovní kvality a ekonomickými ztrátami ze špatné kvality (Taguchiho ztrátová funkce).

František Egermayer

- zabýval se aplikací statistických metod v řízení kvality,
- byl iniciátorem vzniku Československé společnosti pro jakost.

Anežka Žaludová

- zabývala se řízením kvality s použitím statistických metod, především ve strojírenství,
- patřila k zakladatelům Ústřední komise ČSVTS (Český svaz vědeckotechnických společností) pro jakost a Československé společnosti pro jakost. [7]

2.3 Systémy řízení kvality

2.3.1 Koncepce řízení kvality v Evropě a ve světě

Japonský úspěch vedl k tomu, že i další průmyslové společnosti začaly v sedmdesátých letech minulého století obracet pozornost na kvalitu v širokém pojetí a začaly vznikat první modely jejího řízení. V prominentních oborech jako letectví a kosmonautika, obranný, automobilový a elektrotechnický průmysl, byly formulovány podnikové a odvětvové standardy, které stanovily požadavky na systémy kvality. Jako příklady mohou sloužit standardy AQAP pro NATO, QSF pro letectví a kosmonautiku, VDA či QS pro automobilový průmysl. Tyto normy jsou stále zdokonalovány a modifikovány podle výsledků technického pokroku a úrovně výroby.

Počátkem osmdesátých let minulého století ustavila Mezinárodní organizace pro normalizaci - ISO technickou komisi ISO/TC 176. Komise vypracovala a předložila normy ISO řady 9000 pro řízení kvality, které byly v roce 1987 přijaty. Tyto standardy se staly součástí národních systémů norem ve většině průmyslově vyspělých zemích. Byly revidovány v roce 1994, 2000 a 2008. Revize v roce 2000 měla zásadní charakter a významně orientovala požadavky stanovené normami na plnění požadavků zákazníka a na procesní řízení.

Plnění požadavků normy v praktické činnosti organizace je prověřováno v procesu certifikace, kdy akreditované certifikační organizace vydávají příslušné certifikáty. Ty slouží jako ujištění pro zákazníky a další zainteresované strany, že standardy kvality jsou v organizaci respektovány a naplňovány [4].

2.3.2 Koncepty systémů managementu kvality

Mnohotvárnost různých činností v podnikatelském i neziskovém sektoru si postupem času vyžádala řadu rozmanitých alternativ managementu kvality. V současné době ve světovém měřítku vykrytalizovaly tři základní koncepce rozvoje systémů managementu kvality:

- koncepce odvětvových standardů,
- koncepce ISO,
- koncepce TQM.

2.3.2.1 Koncepce managementu kvality na bázi odvětvových standardů

Tato koncepce je historicky nejstarší, byť je dnes z hlediska své náročnosti mezi koncepcí ISO a TQM. Už v sedmdesátých letech minulého století si totiž mnohé korporace uvědomovaly vnitřní potřebu vytváření systémových přístupů k managementu kvality. Požadavky na tyto systémy zanesly do norem, které měly a mají i dnes platnost v rámci jednotlivých odvětví.

Zřejmě nejstaršími odvětvovými standardy k zabezpečování kvality jsou postupy tzv. správné výrobní praxe (**GMP – Good Manufacturing Practice**). Ty se užívají ve farmaceutických výrobcích, ale i při přípravě, skladování a distribuci léků. Dalším příkladem této koncepce mohou být ASME kódy pro oblast těžkého strojírenství, VDA – německý automobilový průmysl, speciální publikace AQAP řady 2100 k managementu kvality u dodavatelů pro armády NATO nebo dva moderní standardy ISO/TS 16949:2009 – kritéria pro zavádění a certifikaci systémů managementu kvality v automobilovém průmyslu a standard IRIS – rozvoj a certifikace systémů managementu kvality u dodavatelů kolejových vozidel.

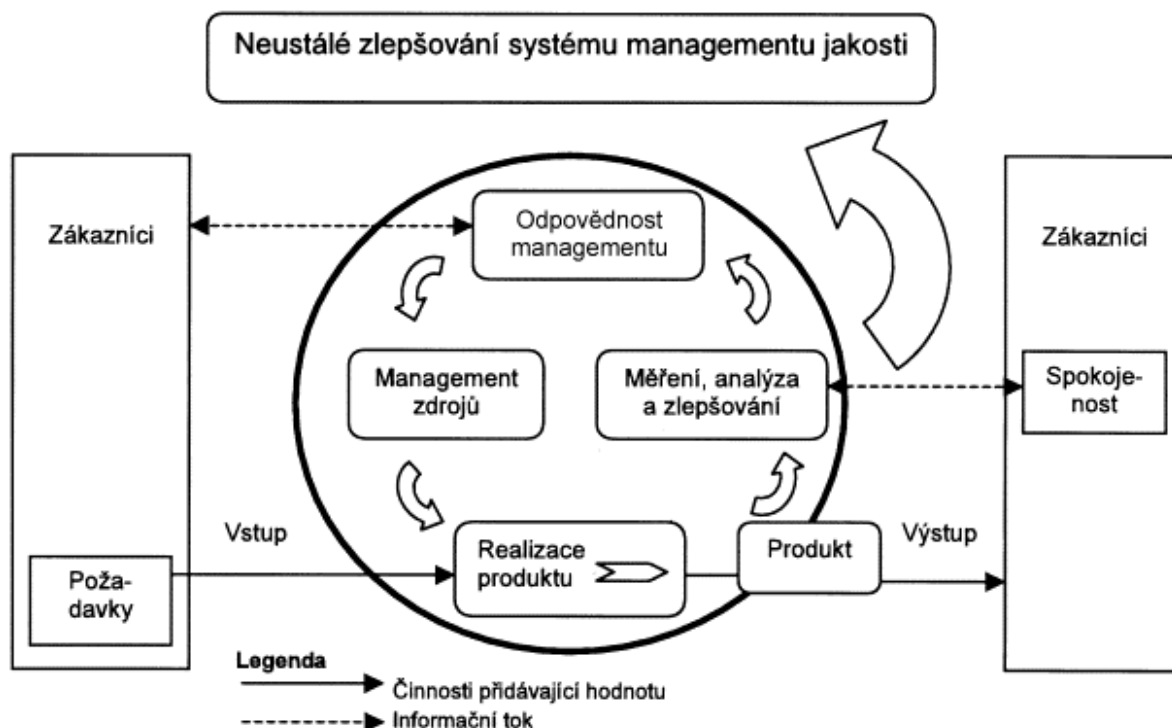
2.3.2.2 Koncepce managementu kvality na bázi norem ISO

Vytvoření a používání norem, jakými jsou ISO standardy ř. 9000 si vynutila globalizace tržního prostředí. V r. 1987 Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem, které se souborně zabývaly požadavky na systém managementu kvality. Dostaly do vínku označení normy ISO ř. 9000 a vstoupily velmi razantně do obchodních vztahů na celém světě. Vždyť i Evropská unie je už od samého počátku zařadila mezi evropské normy a vyžaduje jejich širokou aplikaci.

Současná realita v mezinárodním obchodě je taková, že odběratelé už zcela běžně po svých dodavatelích vyžadují důkazy o zavedení a fungování systémů managementu kvality, jež jsou konformní s požadavky kritériální normy ISO 9001. Tímto důkazem má být certifikát vydaný tzv. třetí stranou, tj. nezávislým a akreditovaným certifikačním orgánem.

Základem pojetí koncepce normy ISO 9001:2008 je skutečnost, že systémy managementu kvality už nejsou považovány za množinu prvků, ale za soustavu na sebe navazujících procesů. Procesní přístup k systémům managementu kvality je zřetelný na obrázku č. 1.

Obr. č. 1 - Model procesně orientovaného systému managementu kvality v koncepci ISO 9001



Zdroj: Norma ČSN EN ISO 9001:2008 [10]

2.3.2.3 Koncepce managementu kvality na bázi TQM

Koncepce odvětvových standardů a koncepce ISO jsou také často popisovány jako tzv. deskriptivní, což znamená, že jejich jednotlivé prvky jsou předepsány kapitolami příslušných standardů.

Vedle těchto modelů managementu kvality organizací (limitovaných právě pojetím a rozsahem požadavků příslušných norem) existuje už poměrně dlouho přístup označovaný jako Total Quality Management (TQM). Koncepce TQM je velmi otevřenou filozofií managementu organizací. Protože sama filozofie k praktické aplikaci obvykle nestačí (pro naprostou většinu manažerů je obtížně uchopitelná), byly na podporu TQM vyvinuty různé modely, dnes označované nejčastěji jako modely excelence organizací [1].

2.4 Komplexní řízení kvality (Total Quality Management - TQM)

Pro dosahování podnikatelské úspěšnosti jsou hledány další cesty a jednou z nich je využívání filosofie **TQM** – **T**otal **Q**uality **M**anagement. To je spíše způsob myšlení o cílech organizace, procesech a lidech, včetně otázek etiky a podnikové kultury než exaktní návod pro výkon managementu.

2.4.1 Definice nástroje

TQM je nejkomplexnější a nejúčinnější systém řízení definovaný jako „systematické činnosti provozování celých jednotek společnosti hospodárně a efektivně aby dodávaly zboží a služby v kvalitě uspokojující zákazníka ve správném čase a za správnou cenu a tak přispívaly k dosažení účelu Podnikání“. TQM znamená systém, zahrnující všechny osoby ve všech odděleních a na všech úrovních podnikové hierarchie, dále metodu založenou na kroužcích kvality a praktikovaném konceptu učící se organizace a účel neustálého zlepšování kvality, snižování nákladů, uskutečňování dodávek, bezpečnosti provozu, zvyšování morálky a zlepšování ochrany životního prostředí (**Q**uality, **C**ost, **D**elivery, **S**afety, **M**orale and **E**nvironment – **QCDSME**). Systém významně přispívá ke konceptu udržitelné výroby tím, že neustálé zlepšování prostupuje celou organizací a vede k uspokojení potřeb zákazníka s minimem spotřeby zdrojů a tedy minimem dopadů do životního prostředí.

2.4.2 Vznik nástroje

Koncept se vyvinul v polovině padesátých let minulého století a zformulován byl především v Japonsku postupně několika „guru“ kvality (Feigenbaum, Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi, Crosby). TQM je logickým rozšířením a vyvrcholením praxe vztahující se ke kvalitě. Od inspekce kvality přes řízení kvality (**Q**uality **C**ontrol – **QC**) a přes zajištění kvality (**Q**uality **A**ssurance – **QA**) se přechází k TQM, využívajícímu náročnější statistické kvalitativní techniky. TQM je vrcholná filosofie toho, jak přistupovat k managementu kvality. Popularita nástroje rychle rostla koncem osmdesátých let a počátkem 90 let dosáhla určitého stupně nasycení.

2.4.3 Účel zavedení nástroje

TQM explicitně rozeznává, že dobrá kvalita je odpovědností celého pracovního kolektivu v řetězci kvality. Aby bylo dosaženo cíle, je každý následný pracovník v řetězci považován za zákazníka pracovníka předchozího, takže výsledkem je celková angažovanost všech na nejlepším výsledku. Přístup vyžaduje uvědomění si nákladů kvality a to nejen z hlediska vlastního oddělení, ale především z hlediska celého procesu. Přístup zdůrazňuje princip, že kvalita je tak dobrá, jak je dobrý nejslabší článek. V tomto kontextu je kladen důraz na následující:

- splnění potřeb a očekávání zákazníků
- zahrnutí všech složek organizace
- zahrnutí všech spolupracovníků v organizaci
- zkoumání všech nákladů kvality, zvláště nákladů na selhání produktu/služby
- dělat vše správně hned napoprvé: tedy spíše kvalitu projektovat, než kontrolovat
- vývoj systémů a postupů podporujících kvalitu a zlepšování
- vývoj procesů trvalého zlepšování.

Nástroj využívá kroužků kvality na všech pracovištích, jejichž úkolem je za pomoci sedmi nástrojů a sedmi nových nástrojů kvality identifikovat problémové oblasti a hledat jejich řešení. Vedle důležitého ekonomického přínosu této činnosti ve snižování nákladů a spotřeb materiálů a energií obecně je zde nesmírně cenný přínos v tom, že tímto trvalým procesem se dosahuje stavu „učící se organizace“. Systém je velmi pružný, schopný operativně reagovat na aktuální potřeby organizace. Zavedením systému se dosahuje rovněž velmi vysoké úrovně delegace pravomocí a odpovědností přesně na místa, kde je to nejvýše potřebné. Jen kombinovaný myšlenkový potenciál celé firmy v týmové práci může přinést rozhodující konkurenční výhodu.

Důležitou složkou systému TQM je motivační systém, akcentující úspěch jednotlivce, pracovního týmu (kroužku kvality) a celé organizace. Hlavní důraz je kladen na skutečná řešení problémů, která jsou i nejučinnějším tréninkem. Porovnání řízení kvality před a po aplikaci TQM znázorňuje tabulka č.1.

Tab. č. 1 – Porovnání řízení kvality před a po aplikaci TQM

Před aplikací TQM: q	Po aplikaci TQM: Q
Kvalita výrobku je určena podnikovou specifikací	Kvalita výrobku splňuje požadavky zákazníka
Úloha vedení podniku je pasivní	Úloha vedení podniku je aktivní
Kvalita je úzce vymezená technická funkce	Kvalita je součástí strategického i operativního řízení
Kvalita následnou kontrolou - detekce	Kvalita není závislá na kontrole, kvalita řízením procesů, princip prevence
Odstraňování vad	Preventivní opatření, neustálé zdokonalování procesů kvality
Kvalita kontra náklady a produktivita	Kvalita je v souladu s náklady a produktivitou
Školení je zbytečné	Trvalé školení a výcvik

Zdroj: Interní materiály MOTOR JIKOV Group a.s.

2.4.4 Rozšířenost používání nástroje

Zavedení TQM je velmi náročný proces, vyžadující potřebný rozvoj firemní kultury a změn postojů k velké otevřenosti. Od počátečního nadšení a okouzlení se přešlo k poznání a identifikaci některých kritických míst, jejichž odstranění naopak prohloubilo efekty využití tohoto nástroje. Zavedení nástroje vyžaduje jeho hluboké poznání a opravdovost přístupů včetně přístupů nejvyššího vedení, formálně tento nástroj nemůže fungovat. K propagaci napomáhá řada ocenění - Demingova cena, Národní cena kvality Malcolma Baldrige a Evropská cena kvality.

Vzhledem k náročnosti zavedení a přechodu na skutečně učící se organizaci není příliš mnoho firem, kde je systém zaveden, ovšem tam, kde je zaveden, představuje rozhodující příspěvek ke konkurenceschopnosti.

2.4.5 Zařazení nástroje z hlediska modelu

TQM už ze své podstaty působí v celé pyramidě řízení a vede k trvalému zlepšování všech podnikových procesů i v předvýrobních činnostech a obslužných činnostech. S ohledem na jeho souvislosti s firemní kulturou ovlivňuje i poslání a vizi firmy a její hodnotový systém, strategii, její uplatňování a vztahy k prostředí, v němž firma působí. Zavedení systému je skutečně zásadní změnou směrem k učící se organizaci a ke znalostní ekonomice.

Nástroj je univerzální povahy a proces neustálého zlepšování, který přináší, je výhodný jak pro výrobní firmy, tak pro podniky, poskytující služby. Proces neustálého zlepšování a učící se organizace jsou vnitřními principy udržitelného rozvoje a tudíž i udržitelné výroby a spotřeby.

2.4.6 Přijatelnost nástroje pro výrobce

Hodnotí se obecně přijatelnost pro subjekty v ČR. Není pochyb o tom, že tento nástroj by byl žádoucí pro řadu firem pro své vysoké efekty ekonomické, ale i vysoké efekty v morální/společenské oblasti. Přesto má řadu problémů, uvedených shora. Účinnost zavedení silně závisí na odhodlání nejvyššího vedení nástroj použít a na jeho schopnostech přesvědčit k této významné změně i všechny své spolupracovníky. Snazší je zavádění systému v závodech nadnárodních korporací, které samy mají systém zažitý a spolehlivě implementovaný. Typické jsou například automobilky, kde právě zákaznický princip má svou vnitřní železnou logiku a práce bez vad své výrazné ekonomické přínosy.

Problémem v naší kultuře je naše historická zkušenost s formálním přístupem v různých socialistických obdobách kroužků kvality, které nikdy nemohly dosáhnout proponovaných efektů a tato zkušenost přináší u nás až nezdravou skepsi. Při jejím překonání a potřebné změně kultury ve firmě se jedná o velmi přijatelný nástroj. Je to nástroj vnitřního života firmy a nelze jej jen tak zvenku „našroubovat“ a vyžaduje trvalou údržbu a motivaci.

2.4.7 Účinnost nástroje

V případě TQM se jedná o efektivní nástroj vytvoření učící se organizace a posun ke znalostní ekonomice v praxi. Protože je to nástroj trvalého zlepšování, je v jeho samotné podstatě zlepšování jednak samotné výkonnosti vlastního podniku, ale i maximálně efektivní využití zdrojů lidských i přírodních (surovinových a energetických). Z těchto důvodů je tento nástroj přirozeně vhodný z hlediska principů udržitelné výroby. Jestliže je vnitřním principem

nástroje i trvalé zvyšování hodnoty produktu a služby pro konečného zákazníka, pak je zde i přímý příznivý vliv nástroje z hlediska principu udržitelné spotřeby včetně prodlužování užitečné životnosti produktu/slужby.

2.4.8 Ekoefektivnost nástroje

Ekoefektivnost TQM souvisí se způsobem jeho realizování čili s úrovní znalostí, tvůrčím potenciálem, environmentálním uvědoměním a aktivitou zaměstnanců podniku. Je zřejmé, že úsilí a náklady, které podnik vynaloží na zavedení TQM nebudou efektivně vynaloženy, jestliže:

- podnik bude postupovat formalizovaně a změny kultury/přístupů nebudou dostatečně zažity
- podnik nedokáže volit priority na významné environmentální aspekty,
- při hledání způsobů na snižování negativních dopadů na životní prostředí, bude např. automaticky zařazovat drahé koncové technologie a nebude hledat vhodná preventivní řešení odstraňující příčiny vzniku negativních environmentálních aspektů, např. využitím sedmi nástrojů a sedmi nových nástrojů QM a dalších vhodných postupů, aplikovatelných z jiných nástrojů zde popsaných.

Ekoefektivnost TQM je především vnitřní záležitostí podniku a podnik by se o její zvýšení měl snažit ve vlastním zájmu. S fungujícím TQM lze poměrně snadno dosáhnout Certifikace podle dalších (formalizovaných) systémů řízení (QM, EMS, zdraví a bezpečnost apod.)

2.4.9 Vliv na strategii podniku a vazba na ostatní nástroje

Uplatnění TQM dává podniku strategickou volbu ze všech čtyř základních strategických alternativ od udržení na trhu až po vytvoření nového trhu, protože koncept spočívá v maximálním zapojení všech spolupracovníků a v maximálním využití jejich vnitřního myšlenkového potenciálu směrem ke znalostní ekonomice. TQM ze své podstaty může využívat ostatní dobrovolné nástroje ke svému maximálnímu efektu. Poměrně snadnou záležitostí jsou pro fungující TQM certifikované systémy řízení (jejich zavedení), které mohou těžit z principů učící se organizace a zavedených a uznávaných procedur včetně postupů identifikace a řešení problémů. Na základě zavedených postupů lze využít i metod čistší produkce, uplatnit environmentální značení, využít hodnocení životního cyklu a nové výrobky navrhovat podle principů ekodesignu.

2.4.10 Budoucnost nástroje

Používání a rozšiřování TQM je třeba podporovat pro jeho rozsáhlý potenciál působení. Je však třeba zajistit, aby tento rozsáhlý potenciál byl v praxi co nejvíce využíván, např. vhodným stanovením rámcových podmínek čili výběrem vnějších faktorů, výběrem vhodných indikátorů účinnosti, atp.

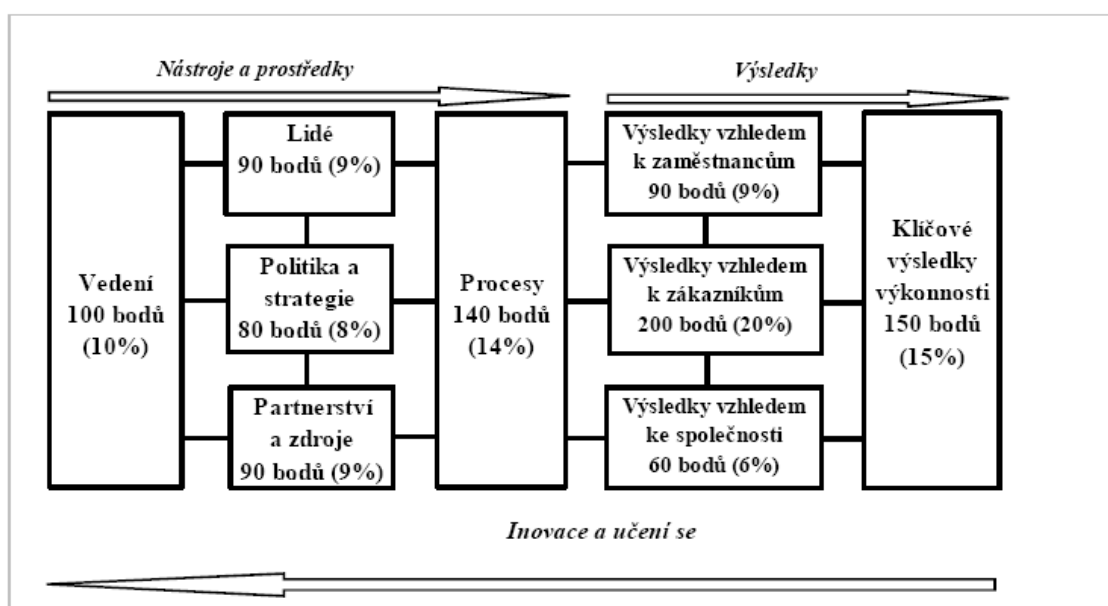
Budoucnost nástroje rovněž závisí silně na naléhavosti potřeb každé jednotlivé organizace. Tam, kde je potřeba získání zásadní konkurenční výhody velmi naléhavá, najdou se i vnitřní zdroje a především vlastní přesvědčení o vhodnosti tohoto systémového přístupu a fundamentální změny kultury celé organizace. Snadnější je pochopitelně nedělat nic, ovšem tento přístup zásadní posílení konkurenceschopnosti nepřinese [4].

2.5 EFQM Model Excellence

Jedná se o v Evropě nejrozšířenější a velmi respektovaný, vyvinutý a propagovaný Evropskou nadací pro management kvality (**EFQM** - **E**uropean **F**oundation for **Q**uality **M**odel).

Jako excellence je přitom chápáno vynikající působení organizace v oblasti řízení i dosahování výsledků. Rámec tohoto modelu v poslední verzi z r. 2003 je na obrázku č. 2.

Obr. č. 2 - Základní rámec EFQM Modelu Excellence, verze z r. 2003



EFQM Model Excellence má devět oblastí činností organizace, neboli 9 hlavních kritérií. Prvních pět vytváří předpoklady pro to, aby organizace měla dobré výsledky, a ve zbylých čtyřech kritériích se organizace hodnotí z hlediska dosažených výsledků a cílů, které si stanovila. První kritérium zahrnuje vůdčí roli managementu organizace (Kritérium 1) a manažeři nesou odpovědnost za firemní strategii a plány (Kritérium 2), zajišťují finanční, informační a materiální zdroje (Kritérium 4) a v neposlední řadě lidské zdroje (Kritérium 3), které jsou motorem pro dobré řízení procesů každé organizace (Kritérium 5). Výsledky organizace hodnotí především s ohledem na zákazníka (Kritérium 6), jemuž model přikládá nejvyšší význam a váhu při hodnocení.

Hodnotí se však i spokojenost zaměstnanců (Kritérium 7) a vztah organizace k okolí a společnosti, kde působí (Kritérium 8). Poslední výsledkové kritérium je zaměřeno na měření dosažených výsledků organizace ve svých klíčových procesech a činnostech, jak finančních, tak i ostatních nefinančních výsledků (Kritérium 9). Jde tedy o komplexní analýzu organizace a všech jejích procesů a činností, kterou nemůže poskytnout žádný statický model systému managementu kvality podle ISO norem [8].

2.5.1 Devět hlavních kritérií EFQM Modelu Excellence

Kritérium 1: VEDENÍ

Excelentní vůdcové rozvíjejí a podporují naplnění mise a vize. Rozvíjejí hodnoty a systémy nutné k trvalému úspěchu a implementují je díky jejich aktivitám a chování. I v době změn uchovávají stálost určení organizace. Pokud je to vyžadováno, takoví vůdcové jsou schopni změnit směřování organizace a inspirují ostatní k následování.

Kritérium 2: POLITIKA A STRATEGIE

Excelentní organizace uplatňují svou misi a vizi prostřednictvím rozvoje strategie orientované na zainteresované strany, která bere ohled na trhy a oblasti, v nichž organizace působí. Politiky, plány, cíle a procesy v organizaci jsou pak rozvíjeny a šířeny tak, aby umožňovaly naplňování této strategie.

Kritérium 3: LIDÉ

Excelentní organizace řídí, rozvíjejí a uvolňují celkový potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů i celé organizace. Podporují spravedlnost i rovnost a své zaměstnance zapojují a delegují na ně pravomoci. Pečují o zaměstnance, komunikují s nimi a odměňují je způsobem, který zaměstnance motivuje, a také přijímají závazky k tomu, aby znalosti a dovednosti zaměstnanců byly využívány ve prospěch organizace.

Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerské vztahy i vztahy s dodavateli a rovněž interní zdroje v zájmu podpory politiky a strategie a v zájmu efektivního vykonávání procesů. V rámci plánování a rovněž tak i v rámci řízení partnerských vztahů a zdrojů bilancují současné i budoucí potřeby organizace, společnosti a životního prostředí.

Kritérium 5: PROCESY

Excelentní organizace navrhují, řídí a zlepšují procesy tak, aby plně uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany.

Kritérium 6: VÝSLEDKY VZHLEDEM K ZÁKAZNÍKŮM

Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na jejich zákazníky.

Kritérium 7: VÝSLEDKY VZHLEDEM K ZAMĚSTNANCŮM

Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na své zaměstnance.

Kritérium 8: VÝSLEDKY VZHLEDEM KE SPOLEČNOSTI

Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na společnost.

Kritérium 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na klíčové prvky jejich politiky a strategie [9].

Tab. č. 2 - Typy systémových měření pro EFQM Model Excellence

Kritérium modelu	Typy systémových měření
Kritérium 1: Vedení	- měření výkonnosti procesů - sebehodnocení - měření výkonnosti organizace - měření výkonnosti systémů managementu - měření efektů zlepšování - měření výkonnosti zaměstnanců
Kritérium 2: Politika a strategie	- měření spokojenosti a loajality zákazníků - měření výkonnosti konkurence (externí benchmarking) - měření výkonnosti procesů - měření výkonnosti systémů managementu - měření spokojenosti zainteresovaných stran
Kritérium 3: Lidé	- měření výkonnosti procesů - měření spokojenost zaměstnanců - měření účinků výcviku - sebehodnocení - interní benchmarking
Kritérium 4: Partnerství a zdroje	- měření výkonnosti dodavatelů - finanční měření (měření nákladů) - měření výkonnosti procesů - měření efektů infrastruktury
Kritérium 5: Procesy	- měření výkonnosti procesů - měření výkonnosti systémů managementu - benchmarking procesů - měření efektů zlepšování - měření hodnoty pro zákazníka - měření spokojenosti zákazníků
Kritérium 6: Výsledky vzhledem k zákazníkům	- měření spokojenosti zákazníků - měření loajality zákazníků - externí benchmarking - měření výdajů vztahujících se ke kvalitě
Kritérium 7: Výsledky vzhledem k zaměstnancům	- měření spokojenosti zaměstnanců - externí benchmarking - měření výkonnosti zaměstnanců
Kritérium 8: Výsledky vzhledem ke společnosti	- měření efektů zlepšování - externí benchmarking - měření spokojenosti zainteresovaných stran
Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti	- měření výkonnosti organizace - finanční měření - měření výkonnosti procesů - externí benchmarking

Zdroj: Nenadál J., Měření v systémech managementu jakosti, MP, Praha, 2004

Model umožňuje odhalit oblasti pro zlepšování v organizaci a ještě lépe využít silné stránky organizace. Výsledky jsou předmětem opakovaného přezkoumávání z hlediska jejich adekvátnosti a efektivnosti.

Zavádění modelu je běh na delší trať. Výsledky se nedostaví hned, ale třeba až za pár let. Přitom jaké oblasti pro zlepšování si organizace stanoví jako priority, záleží na jeho vrcholovém managementu a souvisí s vizí, posláním a strategií organizace.

Model umožňuje při každoročním sebehodnocení vyškolenými hodnotiteli srovnávat, čeho organizace za rok dosáhla a současně se srovnávat s konkurencí i s partnery. Na vrcholovém managementu organizace záleží i to, jaké projekty z akčního plánu na zlepšování a rozvoj silných oblastí organizace, bude s ohledem na disponibilní zdroje a své priority řešit dříve, a které později. Jde o jednoduchý model, který se však náročně aplikuje. Pochopit jeho zákonitosti musí hlavně vrcholový management organizace.

Model je osvědčeným nástrojem managementu a úspěšnosti, ale musí se s ním pracovat trvale, nejde o kampaňovitou záležitost. Ostatně každý manažer ve své každodenní řídicí činnosti pracuje nevědomky s určitými útržky, částmi nástrojů, které jsou v modelu perfektně komplexně utříděny a zasazeny. Organizace může model používat jen pro svou vnitřní potřebu, aniž by se ucházela o nějaké ocenění na národní či dokonce evropské úrovni - o Národní cenu ČR cenu za jakost nebo dokonce Evropskou cenu za jakost. V této soutěži má šanci uspět jen tehdy, pokud aplikuje EFQM Model Excellence v celém rozsahu po určitou delší dobu, minimálně 3 roky a vykazuje trendy zlepšování ve svých procesech a činnostech.

K hodnocení se používají metody sebehodnocení uvnitř organizace, jak předpokládů, tak dosažených výsledků, a metoda srovnávání s okolím, tzv. benchmarking. Prvotní hodnocení jednotlivými firemními hodnotiteli (proškoleným managementem) se může zdát subjektivní. Subjektivita se však v procesu aplikace modelu vytrácí, protože každé z 9 kritérií má různou váhu. V další fázi nastupuje týmové hodnocení a ujednání pohledu na danou oblast [8].

2.6 Systémy řízení kvality v České republice

2.6.1 Směry řízení kvality v České republice

Řízení kvality ve smyslu výše uvedených koncepcí se začalo vyvíjet v České republice v devadesátých letech. Jeho protagonisty byly zejména nadnárodní a zahraniční společnosti, které při hledání místních dodavatelů požadovaly důkazy, že dodavatelské společnosti jsou řízeny věrohodně a v souladu s praxí obvyklou v zahraničí. Doložení těchto skutečností nejlépe plnila certifikace podle norem ISO. Od poloviny devadesátých let došlo k dynamickému růstu počtu organizací, které zavedly systém řízení kvality podle standardů ISO, a to prakticky ve všech oborech. Nejvýrazněji se však na počtu certifikovaných organizací podílejí obory automobilového průmyslu, elektrotechniky, stavebnictví a potravinářství.

Revize ISO norem v roce 2000 přiblížila tyto standardy i organizacím podnikajícím ve službách a v posledním období dochází k zavádění systémů managementu kvality podle těchto norem i v oborech závodního a veřejného stravování, úklidových služeb a správy budov a ve službách cestovního ruchu. V České republice již více než 15 000 firem zavedlo systém řízení kvality podle ISO norem a úspěšně prošlo certifikací.

2.6.2 Rozšíření a podpora nástroje TQM v ČR

Přední průmyslové a servisní firmy se však nespokojily s řízením kvality na úrovni plnění požadavků standardů ISO a začaly aplikovat filosofii TQM. Snahy o sjednocení a kodifikaci těchto přístupů našly odezvu i u nás a v roce 1995 byl představen Program Ceny České republiky za jakost. Ten důsledně respektuje a vychází z modelu EFQM a soutěže o evropskou cenu kvality. V roce 2001 byl tomuto programu udělen vládou České republiky statut Národní ceny ČR za jakost.

Vlastní soutěže se již zúčastnily desítky společností ze všech ekonomických oborů a model Národní ceny slouží jako kritérium a metodický návod pro řadu podniků a firem, které usilují o zlepšení svého výkonu a současně vnímají požadavky svého okolí na ekologické chování a sociální odpovědnost.

V národním prostředí existují i další aktivity, které sledují podporu kvality a mají právní nebo dobrovolný základ jako:

- akreditace – oficiální uznání, že subjekt akreditace (laboratoř, certifikační organizace) je způsobilý provádět specifické činnosti (zkoušky, kalibrace, certifikaci výrobků nebo systémů kvality). V České republice plní tuto roli Český institut pro akreditaci – ČIA,
- značky shody – vychází ze zákona o technických požadavcích na výrobky (č.22/1997 Sb.) a vyjadřují, že výrobek odpovídá stanoveným požadavkům a při posuzování shody byly dodrženy podmínky stanovené zákonem,
- značky kvality - jsou udělovány na základě splnění stanovených transparentních požadavků a to sdruženími výrobců nebo distributorů. Na národní úrovni je rozšířená značka Czech Made, kterou přiznává Sdružení pro Cenu ČR za jakost výrobkům nebo službám. Značka vyjadřuje, že výrobek nebo služba splňuje požadavky dané obecně závaznými předpisy a svými parametry minimálně odpovídá srovnatelným zahraničním produktům.

Stát se začal problematikou kvality významněji zabývat až koncem devadesátých let. V roce 2000 přijala vláda ČR dokument „Národní politika podpory jakosti“, který poprvé naformuloval vztah státu k potřebám rozvoje kvality.

Dokument stanovil úkoly státu v politice podpory kvality takto:

- v ochraně veřejných zájmů – optimalizovat legislativu a související činnosti včetně práce inspekčních a dozorových orgánů,
- v podpoře podnikatelských subjektů – vytvářet podmínky pro rozvoj a podporu všech aktivit, jejichž cílem je podnikatelská úspěšnost, růst kvality domácí produkce, její lepší uplatnění na světových trzích a zvýšení důvěry občanů v domácí výrobce a poskytovatele služeb a jejich produkty.

Národní politika podpory kvality dále obsahuje následující teze:

- plná harmonizace české legislativy s legislativou Evropské unie v oblasti veřejných zájmů – ochrana života, zdraví a majetku občanů,
- všeobecná změna myšlení a přístupů k problematice kvality, včetně mediální podpory,
- zvyšování kvality služeb veřejného sektoru – zdravotnictví, doprava, školství, úřady státní a místní správy,
- podpora projektů celospolečenského významu (integrovaný management ISO 9001 + ISO 14001 + systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OHSAS 18001),
- podpora podnikových programů managementu ISO 9000, EMAS a Evropská cena kvality,
- výchova ke kvalitě na školách, podpora programů celoživotního vzdělávání, vydávání propagačních a odborných publikací.

Velmi významnou roli v oblasti managementu kvality plní Česká společnost pro jakost, která je nositelem a koordinátorem řady aktivit v této oblasti a respektovanou názorovou platformou [3].

2.7 Oborový standard v potravinářském průmyslu HACCP

2.7.1 HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point

Článek 5 Nařízení 853/2004/ES Evropského Parlamentu a Rady o hygieně potravin požaduje, aby provozovatelé potravinářských firem měli k dispozici, implementovali a udržovali permanentní postup vycházející z principů systému kritických bodů analýzy rizik (**Hazard Analysis and Critical Control Point- HACCP**).

Hygiena potravin je výsledkem implementace nezbytných požadavků a postupů založených na principech HACCP na straně potravinářských firem. Tyto nezbytné požadavky poskytují základ efektivní implementace HACCP a měly by být k dispozici ještě před tím, než se stanoví postupy vycházející z principů HACCP. Nezbytné požadavky, které je nutné respektovat, jsou dané zákonem o potravinách. Postupy vycházející z principů HACCP musí vytvořit potravinářské firmy na základě článku 5 Nařízení 852/2004/ES.

HACCP systémy jsou obecně považovány za užitečný nástroj na pomoc provozovatelům potravinářských firem za účelem kontroly rizik, ke kterým může dojít u potravin.

2.7.2 Principy HACCP a obecné zásady jejich aplikace

2.7.2.1 Obecné principy

HACCP je vědecky založený a systematický systém, který identifikuje specifická rizika a opatření pro jejich kontrolu/řízení tak, aby se zajistila bezpečnost/zdravotní nezávadnost potravin. HACCP je nástrojem k vyhodnocení rizik a stanovení kontrolních systémů, které se zaměřují spíše na prevenci, nežli na to, aby se spoléhaly na testování konečného produktu. Každý HACCP systém je schopen se přizpůsobit změnám, např. v oblasti provedení zařízení, zpracovatelských postupů nebo technologického rozvoje.

HACCP lze uplatnit v celém potravinovém řetězci od primární produkce (prvovýroby) po konečnou spotřebu a jeho implementaci lze ovlivňovat vědeckým prokazováním rizik na lidské zdraví. Zvyšování bezpečnosti/zdravotní nezávadnosti potravin a implementace HACCP mohou rovněž poskytovat významné výhody. Aplikace HACCP může například pomoci při kontrole prováděné kontrolními orgány a při podpoře mezinárodního obchodu zvýšením důvěry v bezpečnost/zdravotní nezávadnost potravin.

Úspěšná aplikace HACCP vyžaduje plnou angažovanost a zapojení vedení a zaměstnanců. Rovněž vyžaduje multidisciplinární přístup, který zahrnuje (je-li vhodné) odborné znalosti z oblasti agronomie, veterinární hygieny, produkce, mikrobiologie, medicíny, veřejného zdraví, potravinářské technologie, hygieny prostředí, chemie a inženýringu.

Před aplikací HACCP na jakýkoli sektor podnikání by měl provozovatel potravinářské firmy implementovat nezbytné požadavky na hygienu potravin. Během identifikace rizik, vyhodnocení a následného vytvoření kontrolních opatření je třeba vzít do úvahy dopad surovin, ingrediencí, technologických postupů výroby potravin, roli výrobních procesů na kontrolní rizika, pravděpodobné konečné použití produktu, kategorie spotřebitelů a epidemiologický důkaz týkající se bezpečnosti potravin.

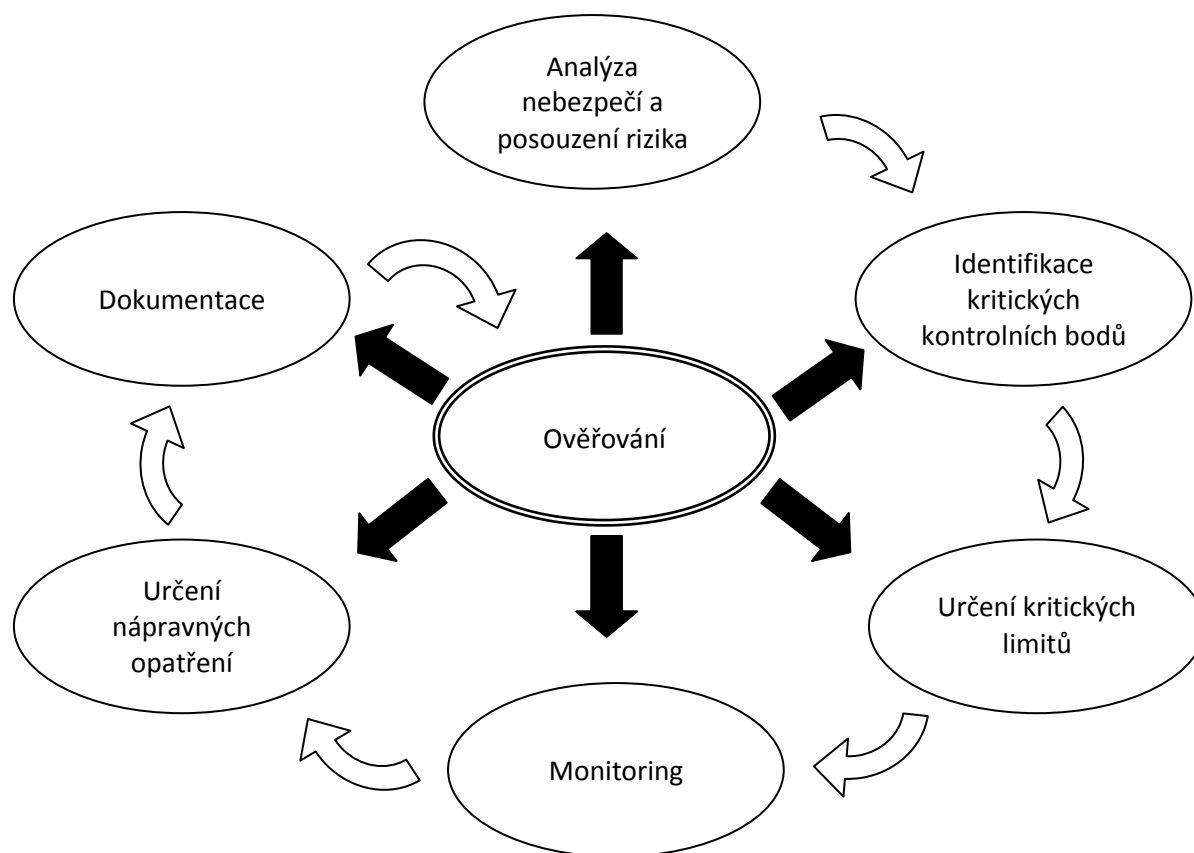
Účelem HACCP je zaměřit se na kontrolu v kritických kontrolních bodech. HACCP by se měla aplikovat u každé specifické operace zvlášť. HACCP aplikace by se měla posuzovat a nezbytné změny provádět při každé změně výrobku, procesu nebo určitého kroku. Při aplikaci HACCP je důležité být flexibilní, je-li třeba, přičemž je nutno v kontextu aplikace brát do úvahy povahu a velikost provozu.

HACCP sestává z následujících sedmi principů:

1. Identifikace rizik, kterým je třeba předcházet, eliminovat nebo snížit na akceptovatelnou úroveň (analýza rizik),
2. Identifikace kritických kontrolních bodů u příslušného kroku nebo kroků, kdy je kontrola nezbytná, aby se předešlo nebo eliminovalo riziko nebo se snížilo na akceptovatelnou úroveň,
3. Stanovení kritických limitů v kritických kontrolních bodech, které oddělí akceptovatelnost od neakceptovatelnosti za účelem prevence, eliminace nebo snížení identifikovaných rizik,
4. Stanovení a implementace efektivních monitorovacích postupů v kritických kontrolních bodech,
5. Stanovení nápravných opatření, pokud monitorování ukáže, že kritický kontrolní bod není pod kontrolou,
6. Stanovení postupů, které se budou pravidelně provádět za účelem ověření, že opatření nastíněná v bodech 1 až 5 fungují efektivně,

7. Stanovení dokumentů a záznamů, které odpovídají povaze a velikosti potravinářské firmy za účelem prokázání efektivní aplikace opatření nastíněných v odst. 1 až 6.

Obr. č. 3 - Schéma fungování systému HACCP



Zdroj: autor

2.7.2.2 Analýza rizik

Sestavení multidisciplinárního týmu (tým HACCP). Tento tým, který zahrnuje všechny součásti potravinářské firmy (tj. podnikání v potravinářství) zabývající se produktem, musí zahrnovat celý rozsah specifických znalostí a odborných schopností týkajících se posuzovaného produktu, jeho výroby (výroba, skladování a distribuce), spotřeby a s tím

spojených potenciálních rizik. Rovněž by měl zahrnovat v maximální možné míře zapojení vyššího vedení firmy. Pokud je to nutné, týmu budou pomáhat odborníci při řešení problémů spojených s vyhodnocením a kontrolou kritických bodů.

Tým může zahrnovat odborníky:

- kteří rozumí biologickým, chemickým nebo fyzikálním rizikům spojených s příslušnou skupinou produktů,
- kteří jsou odpovědní za, nebo jsou úzce zainteresováni do, technologický proces výroby zkoumaného produktu,
- kteří mají pracovní znalosti o hygieně a provozu zpracovatelského závodu a zařízení,
- další osoby, které mají odborné znalosti v oboru mikrobiologie, hygieny nebo technologie potravin.

Jeden člověk může plnit několik rolí za předpokladu, že jsou týmu k dispozici relevantní informace a použijí se k zajištění vytvoření spolehlivého systému. Pokud nejsou v organizaci/firmě k dispozici příslušní odborníci, informace lze získat z jiných zdrojů (poradenské firmy, zásady správné hygienické praxe, atd.).

Musí se určit rozsah plánu HACCP. Rozsah by měl popisovat, který segment potravinového řetězce je použit a kterému procesu podnikání, a obecným třídám rizika, je rozsah určen (biologické, chemické, fyzikální).

2.7.2.3 Popis produktu

Musí se provést úplný popis produktu včetně relevantních bezpečnostních informací, např.:

- složení (např. suroviny, ingredience, aditiva, atd.),
- struktura a fyzikálně-chemické vlastnosti (např. pevné, tekuté skupenství, gel, emulze, obsah vlhkosti, hodnota pH, atd.),
- zpracování (např. ohřev, zmrazení, vysušení, solení, uzení, atd., včetně rozsahu),

- balení (např. hermetické, vakuové, v modifikované atmosféře),
- skladování a podmínky distribuce,
- požadovaná doba použitelnosti/skladovatelnosti/spotřeby (např. “použitelné do” nebo “spotřebujte do”),
- návod k použití,
- veškerá použitelná mikrobiologická nebo chemická kritéria.

2.7.2.4 Identifikace zamýšleného použití

Tým HACCP by měl rovněž definovat běžné nebo očekávané použití produktu zákazníkem a cílovou skupinu zákazníků, pro které je příslušný produkt určen. Ve specifických případech je třeba vzít do úvahy vhodnost produktu pro specifické skupiny zákazníků, např. nákupčí potravin ve firmách, cestovatelé, atd., rovněž tak pro ohrožené skupiny obyvatelstva.

2.7.2.5 Konstrukce vývojového diagramu (popis výrobního procesu)

Každý jednotlivý formát zvolený ve všech krocích, které proces zahrnuje, včetně prodlev mezi jednotlivými kroky, od příjmu surovin po umístění finálního produktu na trh, přes přípravu, zpracování, balení, skladování a distribuci, se musí postupně studovat a prezentovat ve formě detailního vývojového diagramu společně s dostatečnými technickými údaji.

Tyto údaje mohou zahrnovat například:

- plán pracovních provozů a pomocných provozů,
- rozmístění zařízení a jeho vlastnosti,
- pořadí všech kroků procesu (včetně zahrnutí surovin, ingrediencí nebo aditiv a prodlev mezi jednotlivými kroky),
- technické parametry operací (zejména čas a teplota, včetně prodlev),
- tok produktů (včetně případné křížové kontaminace),
- oddělení čistých a špinavých prostor (nebo vysoce a nízko-rizikových oblastí).

Následující požadavky jsou nezbytné a lze je integrovat do systému HACCP:

- postupy pro čištění a dezinfekci,
- hygienické prostředí organizace,
- cesty pro personál a hygienické praktiky,
- skladování produktu a podmínky distribuce.

2.7.2.6 Potvrzení vývojového diagramu na pracovišti

Po vytvoření vývojového diagramu by jej měl v průběhu pracovní doby na pracovišti potvrdit multidisciplinární tým. Veškeré zaznamenané odchylky musí vést k upravení a zpřesnění původního vývojového diagramu.

Na základě vývojového diagramu jsou zpracovány následující body:

1. Seznam rizikových a kontrolních opatření,
2. Seznam všech potenciálních biologických, chemických nebo fyzikálních rizik, o kterých lze předpokládat, že k nim dojde v jednotlivých krocích procesu (včetně pořizování a skladování surovin a ingrediencí a zpoždění během výroby).

Tým HACCP musí provést analýzu rizik, aby pro plán HACCP identifikoval rizika takové povahy, kdy jejich prevence, eliminace nebo snížení na akceptovatelnou úroveň je důležitá pro výrobu bezpečných potravin.

Při provádění analýzy rizik je nutno vzít do úvahy následující:

- pravděpodobnost výskytu rizik a závažnost jejich nežádoucích zdravotních účinků,
- kvalitativní a/nebo kvantitativní vyhodnocení přítomnosti rizik,
- přežívání nebo multiplikace patogenních mikroorganismů a nepříjemná tvorba chemikálií v meziproduktech, finálních produktech, na výrobní lince nebo v jejím prostředí,
- produkce nebo perzistence toxinů a jiných nežádoucích produktů mikrobiálního metabolismu, chemikálií nebo fyzikálních agens či alergenů v potravinách,
- kontaminace (nebo rekontaminace) biologického (mikroorganismy, parazity), chemického nebo fyzikálního charakteru u surovin, meziproduktů nebo finálních produktů.

3. Zvážit a popsat, která kontrolní opatření, pokud jsou relevantní, existují a mohou se použít u jednotlivých rizik.

Kontrolní opatření jsou ty akce a aktivity, které lze použít pro účely předcházení rizikům, jejich eliminace nebo snížení jejich dopadu nebo výskytu na přijatelnou úroveň.

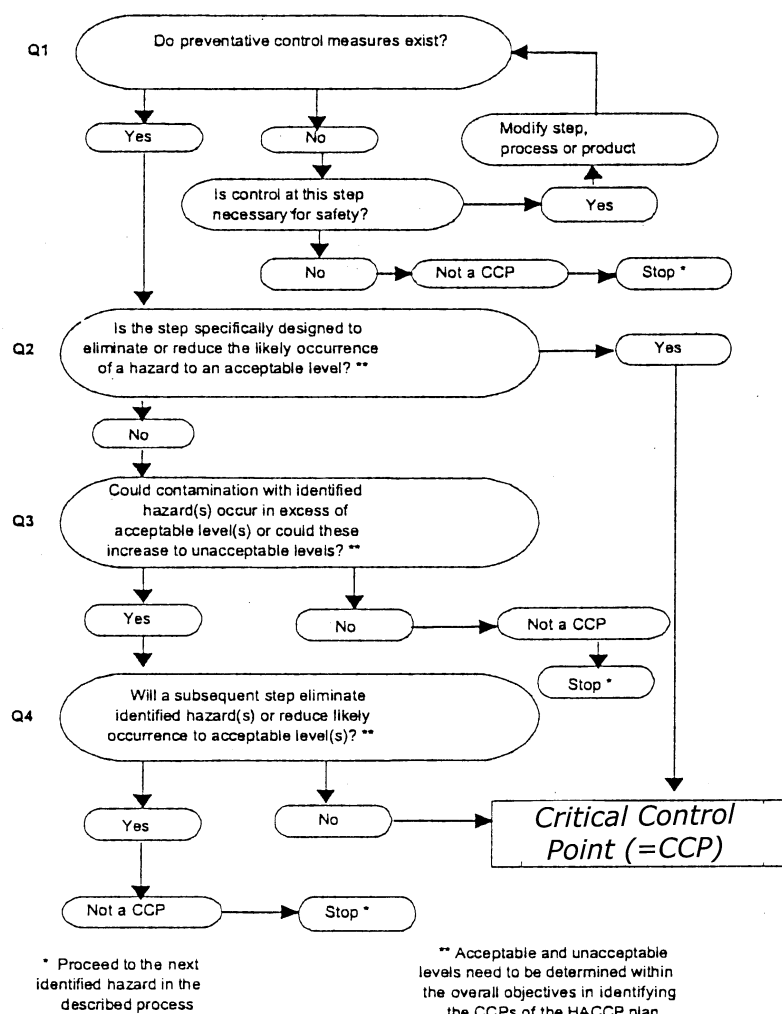
Pro kontrolu a identifikaci rizika může být požadováno více než pouze jedno kontrolní opatření, a více než jedno riziko může být kontrolováno/řízeno jedním kontrolním opatřením, např. pasterizace nebo jiné kontrolované tepelné zpracování může poskytovat dostatečnou záruku snížení úrovně salmonely a listerie. Kontrolní opatření musí být podpořena podrobnými postupy a specifikacemi, aby se zajistila jejich efektivní implementace. Např. podrobné harmonogramy čištění, přesné specifikace tepelného zpracování, maximální koncentrace konzervačních látek použitých v souladu s platnými pravidly Společenství.

2.7.2.7 Identifikace kritických kontrolních bodů (KKB)

Identifikace kritického bodu pro kontrolu rizika vyžaduje logický přístup. Tento přístup lze usnadnit použitím rozhodovacího stromu (tým může použít i jiné metody podle svých znalostí a zkušeností). Pro aplikaci rozhodovacího stromu musí být každý krok procesu postupně identifikován ve vývojovém diagramu. V každém kroku se musí rozhodovací strom aplikovat na příslušné riziko, kdy lze očekávat, že k němu nespíše dojde nebo bude zavedeno, rovněž tak se musí aplikovat na každé identifikované kontrolní opatření. Aplikace rozhodovacího stromu by měla být flexibilní a vyžaduje zdravé posouzení, přičemž je nutno brát do úvahy celý výrobní proces tak, aby se v maximální možné míře zamezilo zbytečným kritickým kontrolním bodům. Příklad rozhodovacího stromu je znázorněn na obr. č. 4, který však nelze aplikovat na všechny situace. Doporučuje se provést určité školení zaměřené na aplikaci rozhodovacího stromu.

Obr. č. 4 - Příklad rozhodovacího stromu pro identifikaci kritických kontrolních bodů (KKB).

Na otázky (označené písmenem Q) se odpovídá po pořadí.



Zdroj: SANCO/1955/2005 EN – Návod pro implementaci postupů založených na principech HACCP a podporu implementace principů HACCP v určitých potravinářských firmách

Identifikace kritických kontrolních bodů (KKB) má dva důsledky pro tým HACCP, který by poté měl:

- zajistit, aby se vhodná kontrolní opatření efektivně navrhla a implementovala. Jedná se zejména o situace, kdy riziko bylo identifikováno v kroku, ve kterém je kontrola nutná pro bezpečnost/zdravotní nezávadnost produktu a neexistuje žádné kontrolní opatření v tomto kroku, nebo kdy produkt nebo proces měl být modifikován v tomto kroku nebo v dřívější či pozdější fázi, která by měla zahrnovat kontrolní opatření,
- stanovit a implementovat monitorovací systém u každého kritického kontrolního bodu.

2.7.2.8 Kritické meze u kritických kontrolních bodů

U každého kontrolního opatření spojeného s KKB by se měly specifikovat kritické meze. Kritické meze se týkají extrémních hodnot akceptovatelných s ohledem na bezpečnost/zdravotní nezávadnost produktu. Oddělují akceptovatelnost od neakceptovatelnosti. Jsou nastavené pro sledovatelné a měřitelné parametry, kterými lze prokázat, že KKB je pod kontrolou. Měly by vycházet z ověřeného důkazu, že vybrané hodnoty povedou ke kontrole procesu. Mezi příklady těchto parametrů patří teplota, čas, hodnota pH, vlhkost, obsah, aditiv, konzervačních látek nebo solí, senzorické parametry, např. vizuální vzhled, textura, atd.

V některých případech může být nutné pro snížení rizika překročení kritické meze způsobené změnami procesu specifikovat přísnější úrovně (např. cílové úrovně), které zajistí dodržení kritických mezí. Kritické meze lze odvodit z řady zdrojů. Pokud nejsou převzaty ze zákonných norem nebo postupů správných hygienických praktik, pak by měl tým ověřit jejich validitu ve vztahu ke kontrole identifikovaných rizik u KKB.

2.7.2.9 Postupy monitorování u kritických kontrolních bodů

Důležitou součástí HACCP je program sledování nebo měření prováděných u jednotlivých KKB pro zajištění shody se specifikovanými kritickými mezemi.

Pozorování nebo měření musí být schopno zjistit ztrátu kontroly u KKB a poskytnout informace v čase, kdy se má provést nápravné opatření. Pokud je to možné, musí se provést úpravy procesu, jestliže výsledky monitorování naznačují trend ztráty kontroly u KKB.

Tyto úpravy se musí provést před tím, než dojde k odchylkám. Údaje odvozené z monitorování musí vyhodnotit určená osoba, která je znalá a oprávněna provádět nápravná opatření, pokud jsou indikovány.

Pozorování nebo měření lze provádět kontinuálně nebo občasně. Pokud pozorování nebo měření nejsou kontinuální, potom je nutné stanovit frekvenci pozorování nebo měření, které poskytují spolehlivé informace.

Frekvence monitorování významně ovlivní množství opakovaných kontrol nebo stažení požadovaných v případě, kdy zjištěna odchylka překročila kritické meze.

Program by měl popisovat metody, frekvenci pozorování nebo měření a postup pro zaznamenávání a identifikaci jednotlivých KKB:

- kdo provede monitorování a kontrolu,
- kdy se monitorování a kontrola provedou,
- jakým způsobem se monitorování a kontrola provedou.

Záznamy související s monitorováním KKB musí být podepsány osobou (osobami) provádějící monitorování.

2.7.2.10 Nápravná opatření

Každé nápravné opatření KKB musí tým HACCP plánovat předem, aby se mohlo realizovat bez váhání v době, kdy se při monitorování zjistí odchylka od kritické meze.

Nápravné opatření musí zahrnovat:

- správnou identifikaci osoby (osob) odpovědné za implementaci nápravného opatření, popis prostředků a požadovanou činnost vedoucí k nápravě pozorované odchylky,
- opatření, které se musí provést s ohledem na produkty, které byly vyrobeny v době, kdy byl proces mimo kontrolu,
- písemný záznam provedených opatření s uvedením všech relevantních informací (například: datum, čas, typ akce, osoba provádějící tuto akci a následnou verifikační kontrolu (ověření)).

Monitorování může indikovat, že preventivní opatření (kontrola zařízení, kontrola osoby manipulující s potravinami, kontrola účinnosti předchozích nápravných opatření, atd.) se musí provést, pokud se musí opakovaně provést nápravná opatření pro stejný postup.

2.7.2.11 Ověřovací postupy

Tým HACCP musí specifikovat metody a postupy, které se použijí pro určení správného fungování HACCP. Metody pro ověření zahrnují zejména namátkový odběr vzorků, testy vybraných KKB, analýzu meziproduktů nebo finálních produktů, průzkumy skutečného stavu během skladování, distribuce a prodeje, a skutečné použití produktu.

Frekvence ověřování musí být účinná, aby se potvrdilo, že HACCP funguje efektivně. Frekvence ověřování bude záviset na charakteristikách firmy (výkon, počet zaměstnanců, druh potravin, se kterými se manipuluje), frekvence monitorování, přesnost zaměstnanců, počet zjištěných odchylek během určitého časového období a obsažená rizika.

Ověřovací postupy zahrnují následující aktivity:

- audity HACCP a zápisy z auditů,
- kontrola operací,
- potvrzení, že KKB jsou stále nebo udržovány pod kontrolou,
- validace kritických limitů,
- posouzení odchylek a dispozice produktu; nápravná opatření učiněná s ohledem na produkt.
- ověření bude obsahovat všechny následující prvky, ne však nutně ve stejnou dobu:
- kontrola správnosti záznamů a analýza odchylek,
- kontrola osoby, která monitoruje aktivity spojené se zpracováním, skladováním a/nebo přepravou,
- fyzická kontrola monitorovaného procesu,
- kalibrace měřidel použitých k monitorování.

Ověření by měla provádět jiná osoba než ta, která je odpovědná za monitorování a nápravná opatření. Pokud určité aktivity spojené s ověřením nelze provést ve firmě, potom by ověření ve prospěch firmy měli provést externí odborníci nebo kvalifikované třetí strany. Pokud je možné, aktivity spojené s validací by měly zahrnovat činnosti pro potvrzení účinnosti všech prvků plánu HACCP. V případě změny je nutno systém zkontrolovat, aby se zjistilo, zda ještě platí (nebo bude platit).

Mezi příklady změny patří:

- změna suroviny nebo produktu, podmínek zpracování (celkové dispoziční uspořádání továrny a prostředí, technologické zařízení, program čištění a dezinfekce),
- změna v balení, skladování a podmínkách distribuce,
- změna v použití uživatelem,
- příjem jakýchkoli informací o novém riziku v souvislosti s produktem.

Pokud je nutné, toto posouzení musí vést k vytvoření přílohy k příslušným platným postupům. Tyto změny se musí řádně začlenit do dokumentace a systému uchovávání záznamů, aby se zajistilo, že budou k dispozici přesné a aktuální informace.

2.7.2.12 Dokumentace a uchovávání záznamů

Účinné a přesné uchovávání záznamů je důležité pro aplikaci HACCP systému. Postupy HACCP se musí dokumentovat. Dokumentace a uchovávání záznamů musí být úměrné povaze a velikosti provozu a účinné, aby pomohlo firmě ověřit, že kontroly HACCP jsou k dispozici a udržovány. Dokumenty a záznamy se musí uchovávat dostatečně dlouho, aby umožnily kompetentnímu orgánu provést kontrolu (audit) systému HACCP. Kvalifikovaně vytvořené pomocné materiály HACCP (např. příručky HACCP zaměřující se na příslušný sektor) lze využít jako součást dokumentace za předpokladu, že tyto materiály odrážejí specifické potravinářské operace dané firmy. Dokumenty musí podepsat odpovědný kontrolní referent společnosti.

Příklady dokumentace jsou:

- analýza rizik,
- určení KKB,

- určení kritických mezí,
- modifikace HACCP systému.

Příklady záznamů jsou:

- monitorovací aktivity KKB,
- odchylky a související nápravná opatření,
- aktivity spojené s ověřováním.

Jednoduchý systém pro uchovávání záznamů lze efektivně a snadno vysvětlit zaměstnancům. Může být integrován do stávajících operací a může využívat stávající kancelářské práce, např. vkládání faktur a kontrolních seznamů do záznamu (např. s teplotou produktu).

2.7.2.13 Školení

Provozovatel potravinářské firmy musí zajistit, aby si veškerý personál byl vědom identifikovaného rizika (pokud je), KKB při výrobě, skladování, dopravě a/nebo v procesu distribuce, a nápravných opatření, preventivních opatření a postupů dokumentování použitelných ve své firmě. [6]

Proto musí být zajištěno pravidelné vzdělávání všech pracovníků v systému kritických bodů (HACCP) a souvisejících. Součástí požadované dokumentace je plán vzdělávání, zahrnující program školení. O školeních se musí vést záznamy včetně evidence účasti pracovníků. [11]

3. ZÁVĚR

Současnost přináší pro všechny oblasti života neustále nové požadavky i nové výzvy. Jednou z takových výzev je pro organizace rozvoj moderních manažerských systémů jako prostředku přinášejícího neustálé zlepšování výkonnosti skupin, jednotlivců, procesů nebo celých organizací.

V současnosti nejuznávanějším konceptem rozvoje manažerských systémů je bezesporu Model Excellence EFQM. Principům, na kterých byl vystaven se v některých aspektech blíží i norma ISO 9004:2009. Oba tyto koncepty je třeba chápat především jako návody na zlepšení, kterými se organizace mohou, ale nemusí řídit. Nicméně tyto dva koncepty se čím dál více stávají klíčovými pro mnoho společností, které si uvědomují současný trend v chápání slova „kvalita“. Kvalita dnes už neznamena pouze uspokojování požadavků zákazníka, ale schopnost nabízet komplexní „Excelenci“ všem zainteresovaným stranám.

To co pro strojírenský průmysl, služby a veřejný sektor znamená Model Excellence EFQM, to pro potravinářský průmysl znamená systém HACCP. Zákon o potravinách a tabákových výrobcích, ukládá, mimo jiné, všem výrobcům potravin určit ve výrobním procesu technologické úseky (kritické body), ve kterých je největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti, provádět jejich kontrolu a vést o tom evidenci. Správně zavedený a fungující systém kritických bodů v první řadě snižuje riziko ohrožení zdraví spotřebitele a zároveň chrání výrobce nebo prodejce v případě vymáhání náhrad za případné poškození zdraví.

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

Tak jak v dnešním globalizovaném světě roste konkurence, mění se nutně i postoje většiny podnikatelských a veřejných subjektů ke kvalitě. Manažeři renovovaných firem, usilující o úspěchy a renomé na světových trzích rychle pochopili, že kvalita nabízených produktů a služeb je nezpochybnitelnou konkurenční výhodou. Zároveň pochopili, a mnohdy se i přesvědčili, že management kvality se nemůže stát samostatnou disciplínou, ale musí být nedílnou součástí řízení podniků.

Je zřejmé, že stále více firem aplikuje moderní systémy řízení kvality, protože si je vědoma skutečnosti, že se to pozitivně projeví nejen uvnitř podniku, ale také v jeho okolí - to znamená stoupající spokojeností a loajalitou zákazníků.

4. SUMMARY

Today brings to all areas of life is constantly new demands and new challenges. One such challenge is the organization for the development of modern management systems as a means of bringing continuous improvement of performance groups, individuals, processes or entire organizations.

Currently, most recognized the concept of development of management systems is undoubtedly the EFQM Excellence Model. Principles on which was built in some aspects close to the standard ISO 9004:2009. Both of these concepts must be understood primarily as guides for improvement, which the organization may or may not follow. However, these two concepts are increasingly becoming key for many companies that are aware of current trends in the understanding of the word "quality". Quality today is not only customer satisfaction, but the ability to offer a comprehensive "excellence" to all interested parties.

What the engineering industry, services and public sector means the EFQM Excellence Model, a means for the food industry HACCP system. Act on foodstuffs and tobacco products, requires, inter alia, all food manufacturers to identify the manufacturing process technology sections (critical points), in which the greatest risk of breaching health, implement and maintain their hold on the record. Properly established and functioning system of critical points in the first place reduces the risk to consumer health and protect the manufacturer or seller for recovery of compensation for any damage. Properly maintained documentation of the HACCP system demonstrates compliance and thus minimize sanctions from the state supervisory authorities.

As in today's globalized world, competition grows, it becomes necessarily the position of most businesses and public entities to quality. Managers renowned companies, striving for success and reputation on the world markets quickly learned that the quality of our products and services is undeniable competitive advantage. At the same time understand, and sometimes even convinced that quality management can not become a separate discipline, but must be an integral part of corporate governance.

It is obvious that more and more companies are applying advanced quality management systems, it is aware that this positive effect not only internally but also in its vicinity - that is increasing customer satisfaction and loyalty.

5. POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Jaroslav Nenadál a kol., *Moderní management jakosti*, Management Press, Praha: 2008, ISBN 978-80-7261-186-7.
- [2] Jaromír Veber a kol., *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*, Management Press, Praha: 2010, ISBN 978-80-7261-210-9.
- [3] <http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovni-ruch/4-Historie-a-soucasne-koncepce-rizeni-kvality>.
- [4] Michal Kavan, *Výrobní a provozní management*, Grada Publishing, s.r.o., Praha: 2002, ISBN 80-247-0199-5
- [5] Jaromír VEBER, *Management kvality a managementu*, Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. ISBN 80-245-0289-5
- [6] SANCO/1955/2005, 30. srpna 2005, KOMISE EVROPSKÝCH SPOLEČENSTVÍ, Brusel, Návod pro implementaci postupů založených na principech HACCP a podporu implementace principů HACCP v určitých potravinářských firmách
- [7] Zdeněk Janeček, *Jakost – potřeba moderního člověka*, Výstup z projektu jakosti č. 5/16/2004, Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, ISBN 80-02-01687-4
- [8] <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm/model-efqm/proc-pouzit-model-excelence-efqm.html>
- [9] Jaroslav Nenadál, *Měření v systémech managementu jakosti*, 2. doplněné vydání, Management Press, Praha: 2004, ISBN 80-7261-110-0.
- [10] Norma ČSN EN ISO 9001:2008 Systémy managementu kvality – Požadavky, ÚNMZ, 2009
- [11] <http://www.haccpservis.cz>