

# **Ekonomické zhodnocení normy ISO 9001 ve vybraném podniku, s návrhem na následné rozšíření o EMS**

Bc. Michaela Halbichová

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2011/2012

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

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela HALBICOVÁ**  
Osobní číslo: **M10835**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Ekonomické zhodnocení normy ISO 9001 ve  
vybraném podniku, s návrhem na následné rozšíření  
o EMS**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte kritickou literární rešerši z oblasti ISO norem 9001 a 14001.

### II. Praktická část

- Ekonomicky zhodnoťte stav ve firmě před a po zavedení norem ISO 9001.
- Doporučte implementaci EMS s využitím mezinárodní normy řady 14001.
- Navrhněte proces implementace EMS.
- Zhodnoťte přínosy, náklady a rizika projektu, shrňte závěrečná doporučení a návrhy.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ČSN ISO 9001. Systémy managementu kvality – Požadavky. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009. 56 s.  
ČSN ISO 14001. Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití. Praha: Český normalizační institut, 2005. 48 s. Třídící znak 01 0901.  
NENADÁL, J., D. NOSKIEVIČOVÁ, J. PLURA a J. TOŠENOVSKÝ. Moderní systémy řízení jakosti. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8.  
SMOLÍK, D. a J. POLÁK. Ekologické rozhodování podniků I. Zlín: Universita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2007. ISBN 978-80-7318-534-3.  
VEBER, J. et al. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0194-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Aleš Skopalík, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 26. března 2012  
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2012

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>a</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2.5.2012

Michaela Kallidová

<sup>1</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Hlavním cílem mé diplomové práce je navrhnout postup zavedení environmentálního manažerského systému podle normy ISO 14001 pro podmínky MEZOPRAVNÝ spol. s r.o.

V teoretické části je popsán systém managementu kvality dle normy ISO 9001 a environmentální manažerský systém dle normy ISO 14001. V závěru také přibližuji teoretická východiska analýzy pomocí poměrových ukazatelů. Analytická část začíná popisem organizace, kde jsem diplomovou práci zpracovávala, následuje popis procesu implementace systému managementu kvality, dále je provedena analýza pomocí poměrových ukazatelů a zhodnocení tohoto systému včetně návrhů a doporučení. Projektová část obsahuje návrh postupu zavedení environmentálního manažerského systému dle ISO 14001. V závěru této části jsou stanoveny také přínosy daného systému a náklady na certifikaci.

Klíčová slova: norma, ISO, environmentální manažerský systém, systém managementu kvality, implementace, ochrana životního prostředí, řízení kvality, analýza.

## **ABSTRACT**

The main aim of my thesis is to propose a procedure for the introduction of environmental management system according to ISO 14001 for conditions MEZOPRAVNÝ spol. s.r.o.

In the theoretical section describes the quality management system ISO 9001 and environmental management system according to ISO 14001. In conclusion, also shed theoretical analysis using ratios. The analytical part describes the organization, where I processed the thesis, followed by a description of the process of implementing a quality management system is further analyzed using ratios and evaluation of this system, including proposals and recommendations. Project section contains a proposal for the introduction of an environmental management system according to ISO 14001. At the end of this section are well established benefits of the system and the cost of certification.

Keywords: standard, ISO, environmental management system, quality management system implementation, environmental protection, quality management, analysis.

Na tomto místě bych chtěla velmi poděkovat vedoucímu své diplomové práce Ing. Aleši Skopalíkovi, Ph.D. za jeho cenné rady a doporučení, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy MEZOPRAVNA spol. s r.o. za poskytnuté informace a rady, především panu Miroslavu Všetickovi.

Zvláštní poděkování patří Ing. Hubertu Nečesanému za odbornou konzultaci a kritické připomínky. Děkuji za trpělivost a vstřícnost.

Děkuji také své rodině za veškerou podporu, které si mi během vypracování diplomové práce dostávalo.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

Podpis studenta

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 POJETÍ JAKOSTI A JEJÍ DEFINICE</b> .....	<b>14</b>
1.1 HISTORIE JAKOSTI .....	14
1.2 VÝZNAM JAKOSTI.....	15
<b>2 NORMY ŘADY 9000</b> .....	<b>16</b>
2.1 CHARAKTERISTICKÉ RYSY.....	16
2.2 8 OBECNÝCH ZÁSAD NOREM ISO ŘADY 9000 .....	16
2.3 STRUKTURA NOREM ISO 9000 .....	17
<b>3 NORMA ISO 9001:2008</b> .....	<b>19</b>
3.1 ÚVOD .....	19
3.2 PŘEDMĚT.....	20
3.3 SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY .....	21
3.4 ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU .....	22
3.5 MANAGEMENT ZDROJŮ .....	22
3.6 REALIZACE PRODUKTU .....	23
3.7 MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ.....	25
<b>4 NORMY ŘADY 14000</b> .....	<b>26</b>
4.1 CHARAKTERISTICKÉ RYSY.....	26
4.2 STRUKTURA NOREM ISO 14000 .....	26
<b>5 NORMA ISO 14001:2004</b> .....	<b>27</b>
5.1 VŠEOBECNÉ POŽADAVKY .....	27
5.2 ENVIRONMENTÁLNÍ ASPEKTY.....	28
5.3 CÍLE, CÍLOVÉ HODNOTY A PROGRAMY.....	28
5.4 ZAVEDENÍ A PROVOZ.....	29
5.5 KONTROLA.....	29
<b>6 FINANČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>31</b>
6.1 ANALÝZA POMĚROVÝMI UKAZATELI.....	32
6.1.1 Ukazatele likvidity .....	32
6.1.2 Ukazatele rentability .....	34
6.1.3 Ukazatele zadluženosti.....	35
6.1.4 Ukazatele aktivity.....	36
6.1.5 Ukazatele tržní hodnoty .....	36
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>7 MEZOPRAVNÁ SPOL. S R. O.</b> .....	<b>39</b>
7.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	39
7.2 ZÁKAZNÍCI .....	40
7.3 VÝROBA.....	40
7.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	42
<b>8 PROCES IMPLEMENTACE SYSTÉMU KVALITY ISO 9001:2001</b> .....	<b>43</b>



8.1	ANALÝZA PROJEKTU .....	43
8.2	SYNTÉZA PROCESU .....	44
8.3	UZAVŘENÍ SMLUV .....	45
8.4	IMPLEMENTACE PROJEKTU .....	46
8.5	UKONČENÍ PROJEKTU .....	46
8.6	VYHODNOCENÍ PRŮBĚHU PROJEKTU .....	47
<b>9</b>	<b>POMĚROVÉ UKAZATELE MEZOPRAVNÝ SPOL. S R.O.....</b>	<b>48</b>
9.1	UKAZATELE LIKVIDITY .....	48
9.2	UKAZATELE RENTABILITY .....	50
9.3	UKAZATELE ZADLUŽENOSTI.....	52
9.4	UKAZATELE AKTIVITY.....	54
9.5	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ .....	56
<b>10</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MANAGEMENTU KVALITY VE SPOLEČNOSTI MEZOPRAVNA S R.O. ....</b>	<b>58</b>
10.1	SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY .....	58
10.1.1	Procesy SMK .....	58
10.1.2	Dokumentace SMK.....	58
10.2	ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU .....	59
10.2.1	Politika kvality .....	60
10.2.2	Cíle kvality .....	61
10.3	REALIZACE PRODUKTU .....	61
10.3.1	Stanovené cíle .....	61
10.3.2	Postupový diagram hlavních činností předmětné zakázky .....	62
10.4	MĚŘENÍ A ZLEPŠOVÁNÍ.....	63
<b>11</b>	<b>ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY VE SPOLEČNOSTI MEZOPRAVNA SPOL. S R. O.....</b>	<b>65</b>
11.1	NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	66
<b>12</b>	<b>NÁVRH EMS VE SPOLEČNOSTI MEZOPRAVNA SPOL. S R.O. DLE NORMY ISO 14001.....</b>	<b>68</b>
12.1	ZÁVAZEK A POLITIKA .....	69
12.1.1	Závazek managementu organizace .....	69
12.1.2	Prvotní environmentální přezkoumání .....	69
12.1.3	Návrh environmentální politiky .....	71
12.2	PLÁNOVÁNÍ .....	72
12.2.1	Environmentální aspekty.....	72
12.2.2	Environmentální cíle a cílové hodnoty .....	73
12.2.3	Programy environmentálního managementu .....	74
12.3	ZAVEDENÍ A PROVOZ.....	76
12.3.1	Zdroje – lidské, materiální a finanční .....	76
12.3.2	Odpovědnosti .....	76
12.3.3	Znalosti, kvalifikace a výcvik .....	77
12.3.4	Komunikace .....	79
12.3.5	Dokumentace EMS .....	80
12.3.6	Havarijní připravenost a akce.....	82

12.4	MĚŘENÍ A HODNOCENÍ .....	84
12.5	PŘEZKOUMÁNÍ A ZLEPŠOVÁNÍ .....	84
12.6	PŘÍNOSY EMS .....	85
12.7	NÁKLADY EMS.....	87
12.8	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ .....	91
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>100</b>

## ÚVOD

V dnešní době to podniky v tvrdé konkurenci otevřeného trhu nemají vůbec jednoduché. Díky neustále přibývajícím konkurencím jsou podniky nuceni prakticky neustále zabývat se zákaznickými potřebami, plnit je, a pokud je to možné poskytovat vždy určitou přidanou hodnotu. Zákazník je v pozici, kdy si může vybírat, porovnávat a volit a proto nikoho nepřekvapí, že podniky dnes vyvíjejí maximální úsilí, aby vytvořily takové konkurenční výhody, které jim zajistí místo na trhu. Jedním z oblíbených nástrojů pro zvýšení konkurenceschopnosti je i zavádění ISO norem. Certifikace podle norem ISO je určitou zárukou toho, že se v podniku dodržují určitá pravidla a zákazník tak může mít větší jistotu kvalitně poskytovaných služeb.

Ve své diplomové práci se zabývám právě těmito normami a to konkrétně normou ISO 9001, která se stala jednou z nejrozšířenějších norem a často se stává nezbytným předpokladem pro partnerství a normou ISO 14001, která standardizuje postupy pro firemní ochranu životního prostředí. Jeden z hlavních důvodů proč jsem si vybrala právě toto téma, je můj osobní pocit že implementace ISO norem má a bude mít stále větší význam.

V teoretické části je mým hlavním cílem zpracovat teoretické východisko pro analytickou část a následně také pro část projektovou. Zaměřím se tedy nejdříve na strukturu norem ISO 9000 a 14000, dále se podrobněji zaměřím na konkrétní normy ISO 9001 a 14001 a v závěru teoretické části se budu zabývat také analýzou poměrových ukazatelů.

V další analytické části nejdříve provedu seznámení s podnikem MEZOPRAVNA spol. s r.o., kde jsem diplomovou práci zpracovávala, dále zdokumentuji postup implementace systému managementu kvality a provedu analýzu pomocí poměrových ukazatelů, což považuji za hlavní bod v této části. Záměrem bude zjistit, zda došlo k viditelným změnám u jednotlivých ukazatelů po zavedení ISO 9001. Následně provedu zhodnocení výsledků.

V závěrečné projektové části bude mou snahou na základě předchozího doporučení navrhnout postup implementace environmentálního manažerského systému podle normy ISO 14001. K implementaci environmentálního manažerského systému je potřeba formulovat postup zavádění a konkretizovat jej v konkrétním souboru opatření, který v případě reálného zavádění musí být schválen a podporován vrcholovým vedením podniku.

Při zpracovávání této práce bude mou hlavní snahou vytvořit projekt, který by mohl být využitelný v praxi a být přínosem pro MEZOPRAVNU spol. s r.o. Tohoto cíle hodlám

naplnit tak, že při zpracování diplomové práce a především projektové části budu věnovat maximální úsilí sběru informací ze všech možných zdrojů a tyto informace využiji ke zpracování potřebných dokumentů, návrhů a doporučení, které by měly tvořit základ projektové části, kde bude navržen postup implementace environmentálního manažerského systému.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 POJETÍ JAKOSTI A JEJÍ DEFINICE

V současné době existuje celá řada definic jakosti. Pešek (2003, s. 17) ve svém díle například uvádí, že „*jakost je vlastnost, kterou zákazník očekává od našeho produktu nebo služby.*“ Za zmiňovanou vlastnost považuje nejrůznější parametry, které se vztahují k výrobku, či službě.

Naopak Nenadál (1998, s. 11) se spíše přiklání k universální definici jakosti, která je uvedena v normě ČSN ISO 8402 a uvádí, že „*jakost je celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby.*“ Piskáček (2001) pod pojmem entita vyjadřuje to, co lze individuálně popsat, vymezit, nebo vzít v úvahu. Jedná se například o výrobek, proces, organizaci, systém, osobu atd. Jedná se o velký zlom v oblasti jakosti, jelikož do doby vydání této normy, byla jakost spojována pouze s určitým výrobkem.

### 1.1 Historie jakosti

Jakost, ačkoliv se to nemusí zdát, je pojem, který existuje v historii lidstva značnou dobu. Jaromír Veber (2002) ve svém díle zmiňuje již Chammurapiho Zákoník ze staré Mezopotámie, který sliboval trest smrti tomu staviteli, který postaví dům, jež se díky špatné konstrukci zřítí, a zabije svého majitele.

Postupem času byla jakost zajišťována nejrůznějšími nařízeními a pravidly řemeslnických cechů a o něco později se touto oblastí začal zabývat také stát. Hlavním důvodem byla podpora výroby a obchodu a později také ochrana zákazníka.

Velký zlom nastal při druhé světové válce, kdy byly na kvalitu kladeny velké požadavky. Obrovské množství válečného materiálu mohlo být vyráběno pouze za podstatného zlepšení kvality výroby a jejího plánování. Právě v této době začala být kvalita vyžadována, sledována, měřena a kontrolována a tím byl význam kvality stvrzen. Pokud se v historii posuneme dále, byli to právě Japonci, kteří oblast jakosti začali podstatně více zkoumat a zavádět veškeré poznatky do každodenní praxe podniků. Hlavním cílem bylo získání konkurenční výhody, kterou jakost mohla přinést. V druhé polovině dvacátého století se začaly objevovat snahy dalších světových společností, o dokázání kvality dodávaných výrobků a služeb, jako reakce na počínání Japonska. (Veber, 2002)

Ve dvacátém století prošly systémy zabezpečování jakosti velmi intenzivním rozvojem, jak je možné vidět v tabulce 1 (Nenadál, 1998)

*Tab. 1 Vývoj systémů zabezpečování jakosti (vlastní zpracování dle Nenadál, 1998)*

<b>TYP MODELU</b>	<b>ROKY</b>	<b>CHARAKTERISTIKA</b>
Model řemeslné výroby	1900	Dělník
Model výrobního procesu s technickou kontrolou	1920	Technická kontrola
Model výrobního procesu s výběrovou kontrolou	1940	Statistické metody, technické kontroly
Model s regulací výrobních procesů	1960	CWQC
Model výrobních procesů s koncepcí TQM	1975	TQM
Model dokumentovaných procesů	1987	Normy ISO řady 9000
	2000	GQM

## 1.2 Význam jakosti

Jakost je dlouhodobou součástí naší historie, postupem času nabírala na důležitosti a v posledních desetiletích získala dokonce takový význam, že často slyšíme o takzvané „revoluci jakosti“. I když většina podnikatelských subjektů v dnešní době chápe jakost, jako jednu z podmínek udržení a zvyšování konkurenceschopnosti, přesto všechno stále najdeme i ty, kteří na tuto oblast nahlízejí pouze jako na módní jev, který je potřeba jen přežít. Pravdou však zůstává, že pokud podniky v dnešních tržních podmínkách chtějí přežít, této oblasti musí věnovat značnou pozornost. (Nenadál, 1998)

## 2 NORMY ŘADY 9000

Řada norem ISO 9000 definuje systém managementu kvality. Tyto normy byly přijaty v roce 1987 a aktualizovány přibližně v sedmiletých cyklech, vydává je Mezinárodní organizace pro normalizaci. Tyto normy patří k nejrozšířenějším přístupům zabezpečování jakosti, které jsou využívány v zemích Evropské unie a jednoznačně dominují i v českém prostředí. (Veber, 2002)

### 2.1 Charakteristické rysy

Jedním ze základních rysů je universálnost této koncepce. Na jednu stranu je to určitě výhoda, protože tuto koncepci mohou aplikovat jak výrobní podniky, tak i podniky služeb a to bez ohledu na jejich velikost. Ovšem na druhou stranu právě díky universálnosti si často podniky neví rady se zaváděním této koncepce, protože je příliš obecná.

Tyto normy se také vyznačují tím, že nejsou závazné, ale pouze doporučující. Závazné tyto normy nejsou ale jen do chvíle, kdy se dodavatel upíše odběrateli, že aplikuje ve svém podniku systém jakosti podle některé z modelových norem ISO. V dnešní době není žádnou výjimkou, že odběratelé vyžadují po dodavatelích certifikaci systému jakosti.

Normy ISO řady 9000 definují pouze základní požadavky, které by měly být v podniku zavedeny. Podniky by tedy neměly brát tyto normy jako konečný cíl v oblasti zlepšování managementu jakosti.

Dalším důležitým znakem těchto norem je také to, že nezaručují dosažení primárního cíle, tedy spokojenosti a loajality zákazníků, spolu s dobrými ekonomickými výsledky a to i v případě, že jsou požadavky norem ISO perfektně dodržovány. (Nenadál, 1998)

### 2.2 8 obecných zásad norem ISO řady 9000

Zaměření na zákazníka – trh výrobce je v dnešní době již dávnou minulostí. Naopak, dnes jsou výrobci závislí na zákaznících a proto je nezbytné, aby jim věnovali značnou pozornost. Výrobce by měl být schopen uspokojit přání a potřeby zákazníků a být schopen odhadnout jejich očekávání.

Vedení a řízení zaměstnanců – Tuček a Bobák (2006) uvádí, že je velmi důležité, aby lídři vytvořili v podniku takové prostředí, kde se budou zaměstnanci moci plně zapojit do procesu dosahování cílů organizace. Veber (2002) navíc zdůrazňuje fakt, že vedoucí pracovníci musí být schopni určit hlavní směr vývoje jimi řízené organizace, dobře obeznámit



podřízené pracovníky s tímto záměrem a jak bylo uvedeno výše, především je zapojit do procesu dosahování cílů.

Zapojení zaměstnanců – souvisí s předchozí zásadou, hlavním cílem je, využít veškerých schopností, znalostí a dovedností pracovníků a to na všech úrovních řízení ve prospěch organizace. (Tuček, Bobák, 2006)

Procesní přístup – Kvalitních výsledků je v podniku dosaženo účinněji, pokud jsou činnosti a zdroje řízeny jako proces.

Systémový přístup – podstatou je řízení vzájemně souvisejících procesů na bázi systémového přístupu.

Neustálé zlepšování – Snahou každé organizace by mělo být neustálé zlepšování, které následně povede ke zvýšení celkové výkonnosti organizace.

Přístup k rozhodování zakládající se na faktech – Jakékoliv rozhodnutí by mělo být založeno na pečlivé analýze údajů a informací.

Vzájemně prospěšné dodavatelsko-odběratelské vztahy – jelikož organizace a její dodavatelé jsou na sobě vzájemně závislí, měla by existovat maximální snaha o vytvoření partnerství mezi těmito stranami. V případě partnerství se zvyšuje schopnost vytvářet hodnotu. (Tuček, Bobák, 2006)

### 2.3 Struktura norem ISO 9000

Systém managementu kvality je popsán ve známé řadě norem ISO 9000. Jedná se o normy, které vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO). Evropský výbor pro normalizaci (CEN) tyto normy schválil jako normy evropské. (Altus software s r.o., ©2005)

Tab. 2 Struktura norem ISO 9000 (vlastní zpracování)

NORMA	OBSAH NORMY
<i>ISO 9000 – Systémy managementu jakosti – základy, zásady a slovník</i>	Jak název napovídá, norma se zabývá výkladem základů a zásad managementu jakosti a současně zde také najdeme základní pojmy, týkající se jakosti a jejího zabezpečování. Tato norma je zásadní z toho důvodu, že uvádí základní požadavky na podobu systému managementu jakosti, který je vyhovující pro certifikaci. (Veber, 2002)

<b><i>ISO 9001 – Systémy managementu jakosti – požadavky</i></b>	Podle Vebera (2002) lze tuto normu považovat jako stěžejní, protože právě podle ní se zpravidla zavádí a následně prověřuje implementovaný systém jakosti. Tato norma bývá také nazývána jako kritériální, protože obsahuje kritéria, podle kterých se prověřuje zavedený systém. Požadavky uvedené v této normě musí podnik splnit, pokud chce dokázat kvalitní fungování QMS, tj. ujišťovat o schopnosti trvale poskytovat výrobek, který splňuje požadavky zákazníka a příslušných předpisů, respektive ujišťovat o schopnosti trvale zvyšovat spokojenost zákazníka. Norma má universální charakter, tzn., že i požadavky zde uvedené jsou všeobecné, aby je bylo možné použít u různých typů organizací, bez ohledu na jejich velikost a poskytované produkty. (Tuček, Bobák, 2006)
<b><i>ISO 9004 – Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti</i></b>	Hlavním cílem této normy je zlepšování výkonnosti organizace, spokojenosti zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Obsahuje tedy nejrůznější rady, které může organizace implementovat nad rámec požadavků uvedených v ISO 9001, v zájmu dalšího rozšíření a zdokonalení systému řízení jakosti tak, aby tyto změny vedly ke zvyšování výkonnosti organizace. (Tuček, Bobák, 2006)

### 3 NORMA ISO 9001:2008

Norma ISO 9001 patří v dnešní době jednoznačně k té nejnámější a to z široké škály dalších systémových norem. Zabývá se stanovením požadavků na systém managementu kvality a řeší jej procesním přístupem, což je jeden ze základních předpokladů pro podniky, které chtějí mít tento systém implementovaný a certifikovaný. Mezi další požadavky patří také závazek k neustálému zlepšování systému a spokojenosti zákazníků. (Bajty kolem nás, ©2009-2011)



*Obr. 1 ISO 9001 - Systém managementu kvality (Bajty kolem nás, ©2009-2011)*

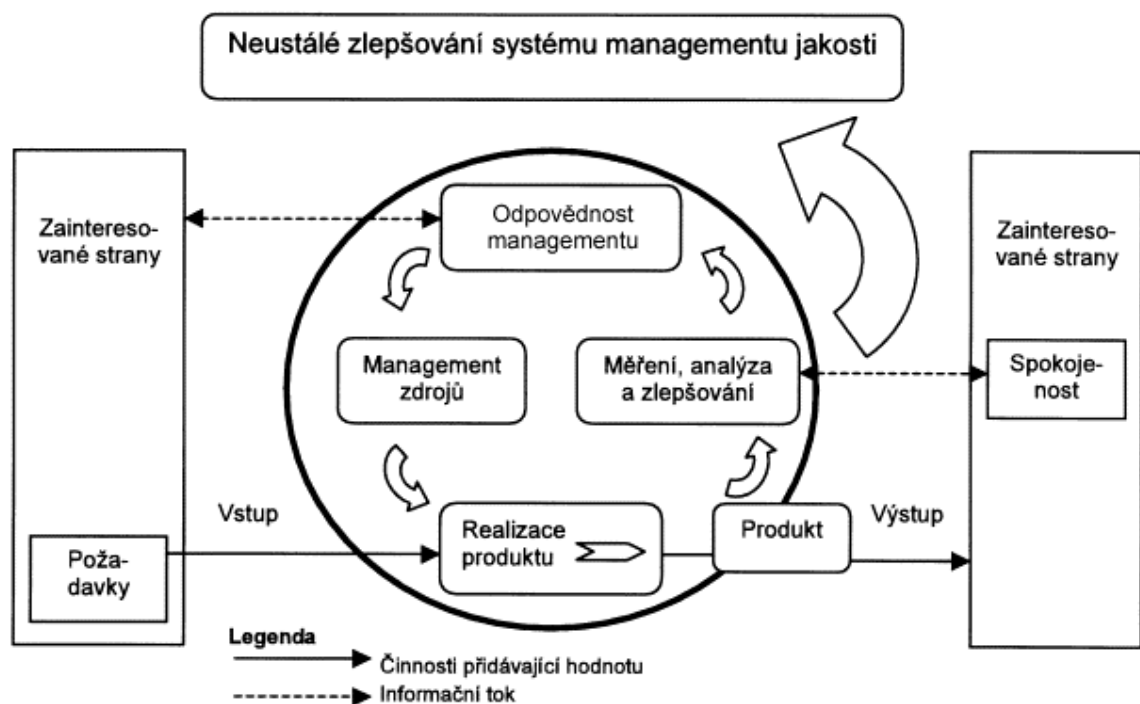
#### 3.1 Úvod

Rozhodnutí o implementaci systému managementu kvality je úkolem strategického managementu, respektive mělo by být. Toto rozhodnutí o návrhu a implementaci systému je ovlivněno několika faktory, patří mezi ně například:

- prostředí, ve kterém organizace působí, dále také změny a rizika spojená s tímto prostředím,
- měnící se potřeby organizace,
- její konkrétní cíle,
- vyráběné produkty,
- používané procesy,
- velikost a struktura organizace.

Tato norma je universální, jejím cílem tedy není stanovit jednotnou strukturu ani jednotnou dokumentaci systému managementu kvality, to zůstává v rukou organizace. Hlavní snahou je poskytnout poklad při posuzování schopnosti organizace plnit přání a potřeby zákazníka, požadavky zákonů a stanovených předpisů, požadavky organizace. Je vhodná pro použití jak interní a externí strany, tak i pro certifikační orgány. (ČSN ISO 9001, 2008)

Tato norma se snaží podporovat používání procesního přístupu při tvorbě, zavádění a zvyšování efektivity systému managementu kvality. Hromková a Tučková (2008, s. 25) definují proces jako „sled činností, který je vykonáván za účelem přidání hodnoty. Tento řetězec činností má svoji strukturu a provádí se opakovaně.“ Na začátku řetězce musí být vždy nějaký vstup (zdroj) a na konci řetězce výstup, což je produkt nebo služba určena konkrétnímu zákazníkovi. Systematická identifikace a management procesů používaných v organizaci a zejména jejich vzájemné působení se nazývá procesní řízení.



Obr. 2 Model procesně orientovaného systému managementu jakosti

(Český normalizační institut, ©2002)

### 3.2 Předmět

Cílem ISO 9001 je upřesnit požadavky na systém managementu kvality, aby organizace mohla prokázat, že je stále schopna dodávat produkty, které budou odpovídat požadavkům

zákazníka, zákonům a stanoveným předpisům. Současně tato mezinárodní norma upřesňuje požadavky tam, kde má organizace v úmyslu efektivně implementovat tento systém, včetně procesů, s cílem neustále zvyšovat spokojenost svých zákazníků. (ČSN ISO 9001, 2008)

Jak již bylo výše zmíněno, velkou výhodou je, že tuto normu mohou aplikovat všechny typy organizací. Nezáleží na velikosti, typu organizace, ani na poskytovaných výrobcích, či službách. Norma bere v úvahu také fakt, že pokud by nějaká organizace vzhledem ke svému charakteru, či produktu nemohla aplikovat definované požadavky a jednalo by se o požadavky uvedené v kapitole 7, je možné je vyloučit. V takovém případě, by i nadále byla prohlášena shoda s touto mezinárodní normou. (ČSN ISO 9001, 2008)

### 3.3 Systém managementu kvality

Všeobecné požadavky na systém managementu kvality jsou následující:

- stanovit pro systém managementu nezbytné procesy,
- ustanovit také sled a vzájemný vliv těchto procesů,
- zabezpečit efektivní fungování procesů stanovením postupů a kritérií,
- zajistit informace, které jsou potřebné pro kvalitní fungování procesů,
- pravidelně je monitorovat.

V současné době není žádnou výjimkou, využívání outsourcingu pro určitý proces v podniku. I tato norma umožňuje využití externího zdroje, ovšem za podmínky, že tento proces bude řídit. Musí být totiž i nadále zajištěna shoda s požadavky zákazníka, shoda s předpisy a zákony. (ČSN ISO 9001, 2008)

Dokumentace systému managementu kvality musí obsahovat:

- prohlášení týkající se politiky kvality a cílů kvality,
- příručku kvality. Zajíc a Veselý (2005, s. 34-35) definují příručku kvalitu, jako „*přehled toho, jak děláme kvalitu.*“ V podstatě jde o popis, čeho se systém kvality týká a čeho ne,

- dokumentované postupy požadované touto normou,
- a všechny další náležitosti a dokumenty, které organizace považuje za nepostradatelné v procesu zajištění efektivního plánování, fungování a řízení procesů. (ČSN ISO 9001, 2008)

### 3.4 Odpovědnost managementu

Velmi podstatným hlediskem při zavádění systému kvality je angažovanost vrcholového managementu. Vedení by mimo jiné mělo zajistit, aby všichni pracovníci organizace kladli na první místo zákazníka a vynakládali maximální úsilí při plnění jeho požadavků a potřeb. Mezi další aktivity vrcholového vedení by mělo patřit stanovení politiky kvality, stanovení cílů, kterých chce organizace v této oblasti dosáhnout a v neposlední řadě neustálé přezkoumávání systému managementu kvality. (ČSN ISO 9001, 2008)

Veber (2002) ve svém díle zdůrazňuje, že mimo tyto základní povinnosti, by se vedení podniku mělo také zajímat o dosahované výsledky, podporovat veškeré zlepšovací činnosti pracovníků v oblasti jakosti a prezentovat přínosy zvyšování kvality pro rozvoj firmy.

V rámci plánování je hlavním úkolem vrcholového managementu vytyčit cíle kvality a cíle, které jsou potřebné pro plnění požadavků na produkt. (ČSN ISO 9001, 2008)

Cíle by měly mít konkrétní podobu, měly by přesně vystihovat plán, kterého chce organizace v rámci jakosti za dané období dosáhnout. Dále Veber (2002) uvádí, že i když norma stanovuje minimálně dva cíle pro oblast jakosti, v praxi se nejčastěji vytyčují 3 – 5 cílů a nemusejí být ve striktní vazbě na roční interval. Často jsou totiž v organizaci stanovovány cíle dlouhodobé, s horizontem 3 – 5 let. Klasickým příkladem dlouhodobého cíle může být dlouhodobý cíl zvýšení spolehlivosti dodávaných produktů.

### 3.5 Management zdrojů

Organizace musí vymezit a poskytovat zdroje, které jsou nutné pro:

- zavádění a udržování systému kvality a neustále zvyšování jeho efektivnosti,
- zvyšování spokojenosti zákazníka prostřednictvím plnění jeho požadavků.

Pod pojmem „zdroj“, si můžeme představit širokou škálu hmotných i nehmotných prvků, mezi základní zdroje patří:

- pracovníci, včetně jejich znalostí, schopností a dovedností,
- fyzický kapitál, který zahrnuje budovy, pozemky, zařízení, stroje apod.,
- nehmotné zdroje, jako jsou licence, patenty, know-how a informace,
- finanční kapitál. (Veber, 2002)

Pracovníci, jako jeden ze základních zdrojů v organizaci, ovlivňují ať už přímo nebo nepřímo vykonávané povinnosti v systému managementu kvality. Je tedy nezbytné, aby zaměstnanci byli vzděláváni, procházeli výcvikem, aby existovala shoda s požadavky na produkt. Norma tuto povinnost pouze nakazuje, ovšem v rukou organizace dále zůstává, jak zajistí, aby pracovníci byli v této oblasti odborně způsobilí. Mimo odborné způsobilosti je také potřeba zajistit povědomí pracovníků o důležitosti jejich kvalitní činnosti na systém kvality. (ČSN ISO 9001, 2008)

Norma ISO 9001 také vyžaduje kvalitní dokumentaci týkající se pracovníků v organizaci. Všechny znalosti, dovednosti, schopnosti, kurzy, semináře apod., musí být u daného pracovníka zaznamenány, pravidelně aktualizovány a hlavně vždy k dispozici. (Veber, 2002)

### **3.6 Realizace produktu**

Plánování realizace produktu zpravidla spočívá ve vypracování tzv. plánu jakosti. Jedná se o dokument, ve kterém jsou zaznamenány veškeré procesy, které je organizace povinná plánovat a vytvářet pro realizaci produktu. V plánu by dále měly být stanoveny požadavky na produkt, postupy zajišťující realizaci produktu, veškeré monitorovací, měřicí a kontrolní činnosti, které dokládají splnění požadavků. Důležitým aspektem je také to, aby forma plánu vycházela ze způsobu, jakým organizace funguje. (Veber, 2002)

Nejdůležitější činností je určení a stanovení požadavků zákazníka. Každý zákazník má o produktu jisté představy a očekávání a organizace by měla být schopna je včas zachytit a zajistit tak maximální spokojenost klienta. Vhodnými pomůckami, jak se firma může vyvarovat nesplnění požadavků zákazníka je například vydání katalogu, kde zákazník určí přímo určitou položku v katalogu, dále různé vzorkovníky, případně formalizovaný dotazník, který zákazník vyplní a který obsahuje podstatné informace k zajištění produktu.

Další činností je přezkoumávání požadavků týkající se produktu a v to v době před potvrzením objednávky, nebo uzavřením smlouvy. Hlavním cílem je zjistit, zda je organizace schopna tyto požadavky splnit. Kromě požadavků na produkt si podnik musí ověřit, zda má dostatečné kapacity, certifikaci, kterou zákazník požaduje, zda je schopna splnit objednávku za požadovanou cenu a v požadovaném termínu. Norma ISO 9001 vyžaduje, aby se o celém procesu přezkoumávání požadavků vedl záznam a to buď v klasické papírové podobě, nebo pomocí vhodného software.

Organizace musí být také schopná zajistit a zavést vhodný způsob komunikace se svými zákazníky. (Veber, 2002)

Norma ISO 9001 stanovuje povinnost v průběhu plánování návrhu vývoje určit etapy návrhu a vývoje, přezkoumávání a ověřování, které je přiměřené každé etapě návrhu a vývoje a v neposlední řadě odpovědnosti a pravomoce v tomto procesu. (ČSN ISO 9001, 2008)

Pokud se jedná o vstupy pro návrh a vývoj, každý pracovník vývoje by měl obdržet zadání pro svou činnost. Na základě zadání musí být jasně stanoveny parametry produktu, zákonné a jiné požadavky a také případné změny, které zákazník požaduje. Výstupem této etapy by mělo být vypracování technických specifikací pro útvary – nákup, výrobu, kontrolu, balení a expedici, instalaci a opravy výrobku. (Veber, 2002)

Výrobu, můžeme definovat jako proces transformace vstupů na výstupy, tedy na hotové výrobky, nebo služby. Tato činnost je velmi důležitá, protože zásadním způsobem ovlivňuje konečný produkt, proto by před zahájením výroby měly být stanoveny základní předpoklady, tj. dostupnost informací, které popisují charakteristiky produktu, dostupnost pracovních instrukcí, zabezpečení vhodného zařízení a zajištění procesu měření, monitorování a kontroly. (ČSN ISO 9001, 2008)

V průběhu výroby je také důležitá tzv. identifikovatelnost. Podle Vebera (2002) jde zejména o značení rozpracované výroby, hotových výrobků, nástrojů, pomůcek, materiálu apod., kdy hlavním cílem je zajištění pořádku v provozu a snadná orientace.

Norma ISO 9001 ukládá také povinnost provádět během výroby měření a monitorování a zajistit tak shodu s požadavky na produkt nebo proces. Výsledky těchto procesů musí být zaznamenávány.



### 3.7 Měření, analýza a zlepšování

Obecně norma ISO 9001 uvádí, že organizace je povinná zavádět procesy měření, analýzy a zlepšování proto, aby mohla prokázat shodu s požadavky na produkt, zajistit shodu systému managementu kvality a zabezpečit neustále zvyšování efektivnosti systému kvality. (ČSN ISO 9001, 2008)

Hlavní snahou organizace by mělo být maximální uspokojení potřeb zákazníka. Je tedy nově povinna sledovat, jak zákazník vnímá splnění požadavků ze strany organizace. Mimo monitorování, musí být stanoven také způsob získávání a používání informací týkající se spokojenosti zákazníka. Zpětnou vazbu podnik může získat například z průzkumu spokojenosti zákazníka, z názorů uživatelů, z pochval, reklamací, nebo z analýzy ztracených podnikatelských příležitostí. (ČSN ISO 9001, 2008)

Veber (2002, s. 116) definuje audit, *“jako specifickou formu kontrolní činnosti, jejímž smyslem je nezávisle, systematicky a objektivně hodnotit prověřovaný předmět, s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu.”* Organizace je na základě požadavků normy povinna v pravidelných intervalech tento audit provádět, a prokázat, že systém managementu kvality je efektivně zaváděn a udržován podle požadavků této normy. V rámci auditu, který je prováděn nezávislým a objektivním auditorem musí být stanovena kritéria, předmět, četnost a metody auditu. Dále je organizace povinna vést dokumentaci týkající se výsledků auditu. (ČSN ISO 9001, 2008)

Organizace musí zajistit neustálé zlepšování efektivnosti a zvyšování výkonnosti systému managementu kvality, prostřednictvím cílů a politiky kvality, výsledků auditu, analýzy dat, nápravných a preventivních opatření. (ČSN ISO 9001, 2008)

## 4 NORMY ŘADY 14000

ISO 14000 představuje mezinárodní soubor norem, které slouží k implementaci EMS do podnikové praxe a pro certifikaci těchto systémů. Hlavní snahou je minimalizovat negativní vlivy podnikových činností na životní prostředí. Tyto normy se snaží podporovat vše, co je možné udělat pro prevenci škod na životním prostředí, ať už v průběhu výroby, nebo při užívání produktu. (Veber, 2003)

### 4.1 Charakteristické rysy

Aktivní účast vrcholového vedení, které musí určit environmentální cíle a programy.

Zapojení všech pracovníků organizace do environmentální politiky, stanovené vedením.

Zmapování veškerých činností organizace a jejich vlivů na životní prostředí.

Vedení podnikové dokumentace upravující environmentální chování a jednání.

Vytváření povědomí o EMS u všech zaměstnanců. (Veber, 2002)

### 4.2 Struktura norem ISO 14000

Vznik norem ISO řady 14000 se datuje na rok 1996, kdy byly přijaty první verze těchto norem. V tabulce uvádím současnou strukturu norem ISO 14000. (Czech Trade, ©1997-2011)

Tab. 3 Struktura norem ISO 14000 (vlastní zpracování)

NORMA	OBSAH NORMY
<i>ISO 14001 – Specifikace a návrh použití</i>	Norma obsahuje kritéria, podle kterých je prováděna vlastní certifikace. Je analogická s normou ISO 9001. (Smolík, Polách, 2007)
<i>ISO 14004 – Obecná směrnice</i>	Jedná se o obecnou směrnici k zásadám, systémům a podpurným metodám. Slouží jako metodická pomůcka pro zavádění EMS do podnikové praxe. (Smolík, Polák, 2007)
<i>ISO 14010 – Směrnice pro environmentální audit – obecné principy</i>	Obsahuje celkem 3 normy, ve kterých najdeme požadavky na provádění certifikačních auditů a požadavky týkající se kvalifikace auditorů. Tato směrnice může také sloužit jako inspirační podklad pro koncipování interních auditů. Je analogická s normou ISO 10 011. (Veber, 2003)

## 5 NORMA ISO 14001:2004

Tato mezinárodní norma uvádí požadavky na systém environmentálního managementu tak, aby byl podnik schopen vyvinout a zavést politiku a stanovit cíle, které zahrnou požadavky právních předpisů, další požadavky které se k organizaci vztahují a informace o významných environmentálních aspektech. (ČSN ISO 14001, 2004)

Cílem ISO 14001 je stanovit environmentální aspekty, u kterých je pravděpodobné, že na ně organizace má určitý vliv a může je řídit na rozdíl od normy 9001, kde je hlavním cílem vymezení procesů. (Veber, 2003)

Norma je vhodná pro všechny typy organizací, které mají zájem o vytvoření, implementaci a neustále zlepšování environmentálního systému, dále pro ty, kteří chtějí prokázat shodu s touto mezinárodní normou případně se přesvědčit o shodě s environmentální politikou, která již v dané organizaci funguje. (ČSN ISO 14001, 2004)

### 5.1 Všeobecné požadavky

Základním požadavkem této mezinárodní normy je vybudovat, implementovat a neustále zlepšovat systém environmentálního managementu. Organizace je povinna v pravidelných intervalech zkoumat a vyhodnocovat tento systém a zabývat se možnostmi dalšího rozvoje s cílem vylepšení svého environmentálního profilu. Organizace dále musí:

- vytvořit kvalitní environmentální politiku, která by měla být hnací silou procesu implementace a zlepšování environmentálního systému,
- určit environmentální aspekty, které se vztahují k činnostem organizace, případně k jejich výrobkům či službám,
- dodržovat požadavky právních předpisů, které se k organizaci vztahují,
- stanovit priority, cíle a cílové hodnoty,
- zajišťovat shodu této normy s danou environmentální politikou,
- vést dokumentaci,
- být schopna přizpůsobovat se měnícím se podmínkám. (ČSN ISO 14001, 2004)

## 5.2 Environmentální aspekty

Norma ISO 14001 definuje environmentální aspekt jako „*prvek činnosti, výrobků nebo služeb organizace, který může ovlivnit životní prostředí.*“

Povinností organizace je identifikovat tyto aspekty v rámci jejího environmentálního systému, které se vztahují k její minulé, současné, nebo plánované činnosti, k výrobkům, či službám. Pokud organizace nechce zkoumat každý produkt, nebo každou vstupní surovinu samostatně, může si vytvořit kategorie a v rámci těchto kategorií identifikovat environmentální aspekty. (ČSN ISO 14001, 2004)

Jednotný postup pro identifikaci environmentálních aspektů není v této normě stanoven, jeho určení je tedy plně v rukou organizace. Obvykle se ovšem postupuje tak, že se organizace rozdělí do dílčích částí a v rámci těchto částí se vypracuje seznam všech vlivů, jimiž firma působí na životní prostředí. Mezi klasické skupiny negativních vlivů na životní prostředí patří například: použití jedů nebo zakázaných látek, odpady, znečištění vod, půdy, nebo ovzduší, zápach, nadměrný hluk, nedodržování hygienických předpisů, spotřeba surovin a energie, nebo dopady na lidské zdraví a bezpečnost. (Veber, 2003)

Jakmile jsou určeny všechny environmentální aspekty, musí firma provést analýzu a identifikovat tzv. aspekty s významným environmentálním dopadem, tedy takové, které podle této normy mají, nebo mohou mít významný environmentální dopad. (ČSN ISO 14001, 2004)

## 5.3 Cíle, cílové hodnoty a programy

Stanovování cílů by mělo patřit k základním manažerským aktivitám a to nejen v rámci environmentální problematiky. Základním pravidlem, které by mělo platit i v tomto případě je, že vytyčené cíle budou konkrétně specifikovány a všude tam kde je to možné, měřitelné. Při vytyčování cílů by měla být věnována stejná pozornost jak dlouhodobým, tak krátkodobým, dílčím cílům.

Norma ukládá také povinnost zavést program, který je nezbytný pro úspěšnou realizaci systému environmentálního managementu. Nezbytný z důvodu, že pokud bude kvalitně zpracovaný, bude obsahovat popis jak stanovených cílů dosáhnout, časových harmonogramů a v neposlední řadě odpovědných pracovníků. Program má zahrnovat tam kde je to možné a proveditelné zřetele fázi plánování, navrhování, výroby, marketingu a odstraňování. (ČSN ISO 14001, 2004)

## 5.4 Zavedení a provoz

Veber (2003) uvádí, že zavedení a kvalitní fungování systému environmentálního managementu vyžaduje obstarání a zajištění dostupnosti potřebných zdrojů. Mezi zdroje patří například lidé a jejich dovednosti, infrastruktura organizace, technologie a finanční zdroje.

Úspěšné zavedení systému by v organizaci mělo být vnímáno jako závazek každého pracovníka. Environmentální úlohy a odpovědnosti by se tedy měly týkat nejen pracovníků útvaru životního prostředí, ale měly by pokrývat i další útvary v podniku. Samozřejmostí zůstává odborná způsobilost pracovníků s odpovědností. Norma ISO 14001 přímo vyžaduje, aby:

- pracovníci, jejichž činnost může vést k významnému environmentálnímu dopadu, byli odborně způsobilí k provádění této činnosti,
- v případě potřeby výcviku, byla okamžitě přijata příčinná opatření,
- každý pracovník byl seznámen s environmentální politikou, systémem a environmentálními aspekty. (ČSN ISO 14001, 2004)

Dalším důležitým krokem při zavádění je kvalitní interní komunikace, stejně jako přijímání, dokumentování a reakce na zásadní podněty od externích zainteresovaných stran. Pokud jde o interní komunikaci, mezi základní metody patří setkání pracovních skupin, zpravodaje, nástěnky a intranetové stránky dostupné všem pracovníkům organizace. V rámci externí komunikace může podnik poskytovat různá sdělení týkající se kroků, které byly učiněny pro zlepšení životního prostředí, výroční zprávy, případně do propagačních materiálů zahrnou informace o svém environmentálním profilu. (Veber, 2003)

## 5.5 Kontrola

Důležitou povinností organizace je pravidelně provádět monitorování a měření svých klíčových činností, které mohou mít významný environmentální dopad. Stanovené postupy monitorování a měření musí zahrnovat dokumentování informací pro monitorování výkonnosti, příslušných nástrojů řízení provozu a souladu s cíli a cílovými hodnotami organizace. Údaje z monitorování a měření mohou být analyzovány pro identifikování zákonitostí a získání informací. Takto získané informace mohou být použity pro zavedení opatření k nápravě a preventivních opatření. (ČSN ISO 14001, 2004)

Organizace je dle normy ISO 14001 také povinná v rámci kontroly vést záznamy, které jsou důležité k prokázání shody s požadavky jejího systému environmentálního managementu s požadavky této mezinárodní normy a současně také k prokázání dosažených výsledků. Environmentální záznamy mohou zahrnovat například záznamy o monitorování procesů, záznamy o výcviku, výsledky auditů, záznamy o významných environmentálních aspektech a další.

Pravidelné provádění interních auditů je specifickou formou kontrolní činnosti, která může být podle této normy prováděna buď interními zaměstnanci organizace, nebo vybranými externími osobami. Základní požadavky, které musí každý auditor splnit je jejich nezálibanost, objektivnost a odborná způsobilost. Cílem auditu je zjištění, zda systém environmentálního managementu je správně zaveden a udržován a zda odpovídá plánovaným krokům environmentálního managementu včetně nároků této normy. Výstupem každého interního auditu musí být zpráva obsahující informace o výsledcích auditu. (ČSN ISO 14001, 2004)

Mimo interních auditů by v organizaci mělo pravidelně docházet k přezkoumávání systému environmentálního managementu tentokrát ze strany vedení, s cílem zajistit trvalou vhodnost, přiměřenost a efektivnost. Vstupy pro přezkoumávání vedením musí zahrnovat:

- výsledky interních auditů,
- komunikace s externími zainteresovanými stranami, včetně stížností,
- environmentální profil organizace,
- rozsah splnění cílů a cílových hodnot,
- změněné okolnosti a doporučení pro zlepšení.

Výstupem procesu přezkoumání jsou nejrůznější rozhodnutí a činnosti, týkající se změny environmentální politiky, cílů, cílových hodnot apod. (ČSN ISO 14001, 2004)

## 6 FINANČNÍ ANALÝZA

V dnešní době podniky působí ve velmi turbulentním ekonomickém prostředí, jsou součástí neustále se měnících podmínek, a proto nikoho nepřekvapí, že si téměř žádný podnik nedovede svoji existenci představit bez pravidelného rozboru své finanční situace.

Růčková (2007, s. 9) definuje finanční analýzu jako „*systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech.*“ Současně dodává, že podobných definic existuje celá řada. Knápková a Pavelková (2010, s. 15) zase uvádějí, že finanční analýza slouží ke „*komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku.*“

Ve světě, stejně, jako v České republice, se finanční analýza stala velmi oblíbeným a vyhledávaným nástrojem, který ve firmě slouží k reálnému zachycení její ekonomické situace a současně jako nástroj managementu při jeho rozhodování a plánování. Jinými slovy, pokud pracujeme s daty ex-post zajímá nás minulost, tedy jak se firma vyvíjela do současné doby a máme podklady pro zpracování finanční analýzy. Výsledky této analýzy potom podnik využije při finančním plánování, jsou vstupními daty v tomto procesu. (Růčková, 2007)

Účetní výkazy podniku, jako je rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz cash flow, nebo příloha k účetní závěrce představují základní zdroje informací při tvorbě finanční analýzy. (Knápková, Pavelková, 2010)

Univerzální postup při tvorbě finanční analýzy není stanoven. Je to dáno tím, že postup, jednotlivé dílčí kroky, či obsahová náplň se odvíjí od stanovených cílů, které se zpravidla liší, stejně jako podmínky v rámci kterých je analýza sestavována. Kubíčková (2006) uvádí, že vymezení určitého postupu tvorby finanční analýzy je možné za využití jiných disciplín, jako je teorie řízení, obecné schéma řešení problému apod. V takovém případě může postup vypadat následovně:

- vytyčení a konkretizace cílů finanční analýzy,
- určení zdrojů dat,
- stanovení metod finanční analýzy,
- předzpracování zdrojových dat pro potřeby zvolených metod, použití těchto metod a výpočet ukazatelů,
- interpretace zjištěných hodnot a shrnutí zjištěných údajů a závěrů.

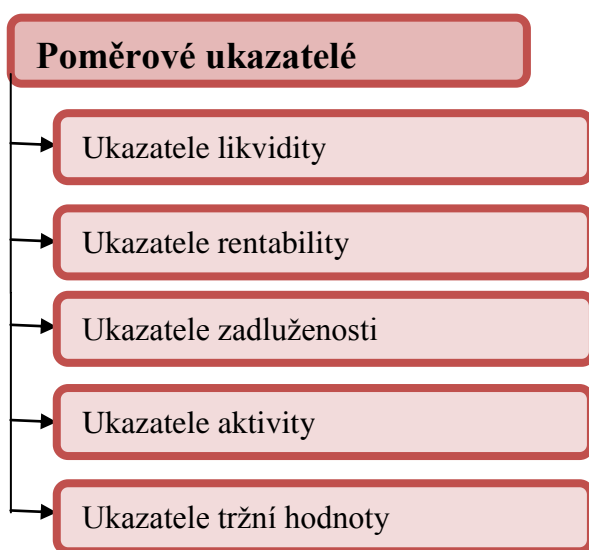
## 6.1 Analýza poměrovými ukazateli

Analýza poměrovými ukazateli patří k nejpoužívanějším metodám finanční analýzy. Podle Růčkové (2007) je tento fakt možno vysvětlit tím, že při analýze poměrovými ukazateli jsou využívány především základní účetní výkazy, tedy informace, které jsou dostupné nejen organizaci, ale také široké veřejnosti.

Další důvody oblíbenosti této metody uvádí Kubíčková: (2006)

- je časově nenáročná a schopna nasměrovat do oblastí podnikových problémů,
- funguje jako stimul k hlubší analýze,
- můžeme ji využít při porovnávání jednotlivých podniků a
- výsledky jednotlivých ukazatelů mohou sloužit managementu při stanovování cílů budoucího vývoje podniku.

Poměrových ukazatelů lze zkonstruovat velké množství, a proto se v dalším výkladu zaměříme pouze na nejpoužívanější ukazatele.



Obr. 3 Členění poměrových ukazatelů  
(vlastní zpracování dle Růčková, 2007)

### 6.1.1 Ukazatele likvidity

V rámci této tematiky se v praxi setkáváme se dvěma nejčastějšími pojmy, s likvidností a likviditou. Likvidnost můžeme chápat jako schopnost aktiv přeměnit se rychle a bez větších ztrát v peněžní prostředky. Likviditu zase můžeme definovat jako schopnost podniku hradit včas své závazky. (Růčková, 2007)



V praxi rozlišujeme 3. stupně likvidity:

$$\text{Běžná likvidita (3. stupně)} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobá pasiva}}$$

Běžnou likviditu je tedy možné vypočítat jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků, jinými slovy jde o podíl pracovního kapitálu a krátkodobých zdrojů. Tento ukazatel bývá v praxi využíván nejčastěji a to i přesto, že jeho vypovídací schopnost je nejméně přesná. Likvidita 3. stupně nám říká, kolikrát převyšuje pracovní kapitál poskytnuté krátkodobé zdroje, neboli jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil všechna svá oběžná aktiva na hotovost. (Kubíčková, 2006)

Růčková (2007) uvádí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší bude platební schopnost podniku. Kubíčková (2006) ovšem ještě dodává, že pokud podnik dosahuje příliš velkých hodnot tohoto ukazatele, může to znamenat neproduktivní vázání peněžních prostředků. Obecná doporučená hodnota by se měla pohybovat od 1,5 – 2,5.

$$\text{Pohotová likvidita (2. stupně)} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobá pasiva}}$$

Ze vzorečku je patrné, že tato likvidita se vypočítá jako poměr peněžně pohledávkového fondu a krátkodobých závazků. Oproti likviditě 3. stupně je zde vyloučena nejméně likvidní složka, zásoby. Doporučená hodnota ukazatele by se měla pohybovat od 1,0 – 1,5. (Kubíčková) Pokud se vypočtená hodnota rovná 1,0 znamená to, že podnik je schopen uhradit své závazky aniž by musel prodat své zásoby. Obecně platí, že hodnota větší než 1,0 je výhodná pro věřitele, ale už ne pro akcionáře a vedení. Je to dáno tím, že velký objem oběžných aktiv vázaných ve formě pohotových prostředků přináší jen malý, nebo žádný úrok. (Růčková, 2007)

$$\text{Okamžitá likvidita (1. stupně)} = \frac{\text{Pohotové platební prostředky}}{\text{Dluhy s okamžitou splatností}}$$

Okamžitá likvidita se vyznačuje tím, že do ní spadají jen ty nejlídnější položky z rozvahy, tzn. peníze na běžném účtu a v pokladně a také obchodovatelné cenné papíry a šeky. Doporučené hodnoty u tohoto ukazatele bývají uváděny rozdílně, ovšem nejčastěji se setkáváme s hodnotami od 0,2 – 0,5. Dolní hodnota 0,2 označována také jako hodnota kritická je stanovena přímo ministerstvem průmyslu a obchodu. Na závěr je důležité doplnit, že

nesplnění těchto hodnot nemusí ještě znamenat finanční problémy firmy. Ty často využívají například kontokorentů, které v údajích nemusejí být patrné. (Růčková, 2007)

### 6.1.2 Ukazatele rentability

Obecně můžeme pojem rentabilita definovat jako výnosnost, výkonnost, nebo také jako schopnost přinášet očekávané efekty. Ve finanční oblasti rentabilitou rozumíme schopnost podniku přinášet zisk. (Kubičková, 2006)

Sekerka (1997) uvádí, že u ukazatelů rentability je v čitateli vždy ukazatel odpovídající hospodářskému výsledku a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu, respektive tržby. Obecně také platí, že tyto ukazatele by měly mít rostoucí charakter, ale musíme přihlížet také k odvětví, cenám a dalším faktorům.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Celkový vložený kapitál}}$$

Zkratkou ROA označujeme rentabilitu celkového vloženého kapitálu a měřením tohoto ukazatele vyjadřujeme efektivnost podniku, výdělkovou schopnost, nebo jeho produkční sílu. ROA podle Růčkové (2007, s. 52) vyjadřuje „celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány.“

Při výpočtu tohoto ukazatele využíváme zisk před zdaněním s připočtením nákladových úroků tj. EBIT. (Kubičková, 2006)

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Dlouhodobé dluhy + Vlastní kapitál}}$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu sděluje, jak organizace efektivně hospodaří. Růčková (2007, s. 53) uvádí, že jde o ukazatel, který „vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním a cizím dlouhodobým kapitálem.“

$$\text{ROE} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu udává, jak je kapitál vložený akcionáři či vlastníky podniku výnosný. (Růčková, 2007).

Je to oblíbený ukazatel, který se objevuje téměř v každé finanční analýze a to i přesto, že je značně nepřesný. Hlavním důvodem nespolehlivosti ROE je využívání čistého účetního zisku při výpočtu. Účetní zisk se obvykle liší od ekonomického zisku.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$$

Tento ukazatel vypovídá o tom, jak je podnik schopen při určité úrovni tržeb dosahovat zisku. Jinými slovy, kolik podnik dokáže vyprodukovat „efektu“ na 1 Kč tržeb. (Kubíčková, 2006)

Růčková (2007) ještě doplňuje, že tento ukazatel můžeme z praxe znát také pod pojmem ziskové rozpětí a vyjadřuje nám ziskovou marži.

### 6.1.3 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost nám vyjadřuje fakt, že podnik využívá k financování cizí zdroje, tedy dluh. U zadluženosti obecně platí, že majitelé budou upřednostňovat vyšší zadluženost, protože cizí kapitál je levnější a naopak věřitelé budou chtít zadluženost co nejnižší, z důvodu menšího rizika, že o peníze přijdou. Hlavním cílem analýzy zadluženosti je nalezení optimální rovnováhy mezi vlastním a cizím kapitálem, tedy nalezení optimální kapitálové struktury. (Růčková, 2007)

Základním ukazatelem zadluženosti je tzv. ukazatel věřitelského rizika (dept ratio), který udává celkovou zadluženost organizace.

$$\text{Dept ratio} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \times 100$$

Jak již bylo výše zmíněno, vyšší hodnota tohoto ukazatele znamená vyšší riziko pro věřitele, je však důležité podotknout, že u finančně stabilního podniku může dočasná zadluženost zvýšit celkovou rentabilitu. (Růčková, 2007) Podle Kubíčkové (2006) by doporučená hodnota měla činit 0,5 tedy 50% podíl.

Dalším důležitým ukazatelem je tzv. koeficient samofinancování (equity ratio), který je doplňkovým ukazatelem k ukazateli dept ratio a jejich součet by měl činit 1.

$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \times 100$$

Tento ukazatel vyjadřuje, jaká část podnikových aktiv je financována kapitálem akcionářů. Často využívaným ukazatelem je také ukazatel úrokového krytí, který firma využívá ke zjištění, zda je pro ni ještě dluhové zatížení únosné. Jinak řečeno, do jaké míry je podnik schopen hradit své nákladové úroky ze zisku. (Růčková, 2007)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Doporučené hodnoty ukazatele nejsou pro Českou republiku ověřeny, obecně však platí, že čím vyšší je jeho hodnota, tím větší je schopnost podniku splácet úvěry. Pro zajímavost uvádím doporučené hodnoty stanovené USA, kritická hodnota 3,0 a optimální 8,0. (Kubíčková, 2006)

#### 6.1.4 Ukazatele aktivity

Podle Sekerky (1997) ukazatele aktivity slouží k měření schopnosti podniku využívat vložených prostředků a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Tyto ukazatelé nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv nebo dobu obratu.

Obrat celkových aktiv je jedním ze základních ukazatelů patřících do této skupiny a můžeme ho vyjádřit jako poměr tržeb k celkovému vloženému kapitálu.

Dalším ukazatelem je obratovost zásob, tedy rychlost obratu zásob, který můžeme vyjádřit jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob. Obratovost zásob úzce souvisí s ukazatelem doby obratu zásob, vypočtený jako poměr 365 dní a obratovost zásob. Vyjadřuje nám, jak dlouho jsou aktiva vázaná ve formě zásob. Obecně můžeme říct, že ideální situace je pro podnik tehdy, čím vyšší je obratovost zásob a nižší doba obratu.

Obdobným způsobem je možné vypočítat také obratovost pohledávek a závazků a dobu obratu pohledávek a závazků. (Růčková, 2007)

#### 6.1.5 Ukazatele tržní hodnoty

Ukazatele tržní hodnoty patří také do skupiny poměrových ukazatelů, avšak od předchozích skupin se liší tím, že pracují s tržními hodnotami. Při analýze nám už nebudou stačit účetní výkazy, ale musíme využívat dat, která jsou zveřejňována v souvislosti s obchodováním na kapitálovém trhu. (Sekerka, 1997)

Růčková (2007) dodává, že tyto ukazatele jsou zajímavé především pro budoucí i stávající investory z hlediska hodnocení návratnosti investovaných prostředků.

$$\text{Účetní hodnota akcie} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Počet emitovaných akcií}}$$

Obecně můžeme říct, že pokud je tento ukazatel v čase rostoucí, bude se podnik pro investory jevit jako finančně zdravý. Účetní hodnota akcie odráží uplynulou výkonnost firmy. (Růčková, 2007)

$$\text{Dividendový výnos} = \frac{\text{Dividendový výnos na 1 akcii}}{\text{Tržní cena akcie}} \times 100$$

Tento ukazatel vyjadřuje zhodnocení vložených finančních prostředků.

$$\text{Dividendové krytí} = \frac{\text{EPS}}{\text{Dividenda na akcii}}$$

Dividendové krytí vyjadřuje, kolikrát je dividenda kryta ziskem, který na ni připadá. Vy-povídá o tempu růstu podniku, proto je zajímavý především pro potencionální investory.

$$\text{P/E} = \frac{\text{Tržní cena akcie}}{\text{Zisk po zdanění na 1 akcii}}$$

Ukazatel P/E udává, kolik jsou akcionáři ochotni zaplatit za 1 Kč zisku na akcii. (Růčková, 2007)

Pokud ukazatel vykazuje nízkou hodnotu ve srovnání v čase, či ve srovnání s jinými akciemi, je pravděpodobné, že je akcie podhodnocená a bude růst, bude se tedy jednat o výhodnou investiční příležitost. Tento fakt ovšem neplatí vždy. Nízká hodnota může také signalizovat úpadek podniku, či malý růstový potenciál podniku, což pro investora znamená naopak riziko. Vysoká hodnota P/E zpravidla vyjadřuje, že investoři do budoucna očekávají růst podniku, nebo že jsou zisky relativně jisté. (Kubíčková, 2006)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 MEZOPRAVNA SPOL. S R. O.

V České republice najdeme mnoho firem, které působí v oblasti oprav a převíjení elektrických motorů, jednou z nich je také Vsetínská firma Mezopravna spol. s.r.o.

Tato společnost vznikla v roce 1993 privatizací bývalé opravny státního podniku MEZ Vsetín. Činnost firmy začínala s 52 bývalými pracovníky opravny MEZu a v současné době se průměr zaměstnanců pohybuje okolo 70, s perspektivou dalšího rozšiřování v závislosti na investicích a rozvoji firmy.

Firma se mimo jiné vyznačuje vlastním systémem certifikace výrobních pracovníků, kterých má v současné době 62 % a to v oblasti montáže a navijárny. Kvalita práce zde byla a nadále je zajišťována bývalými zkušenými pracovníky MEZu a také novými pracovníky, kteří bývají zaškolení těmi zkušenými. Firma si tímto způsobem snaží uchránit svůj intelektuální kapitál a zvyšovat hodnotu firmy.

Mezi další kvality této firmy patří získané certifikáty:

- certifikace dle ČSN EN ISO 9001:2000 z roku 2002,
- certifikace Českých drah na opravu lokomotivních motorů a různých pomocných motorů používaných u ČD. Tuto certifikaci firma získala v roce 1994,
- certifikace na opravu motorů pro Slovenské dráhy.

Certifikace jsou pravidelně obhajovány v souladu s požadavky norem ISO, stejně jako certifikace Českých drah.

### 7.1 Předmět podnikání

Mezopravna spol. s.r.o. působí v oblasti oprav a převíjení elektrických motorů, konkrétně jde o opravy a převíjení:

- stejnosměrných motorů a to i zahraniční výroby,
- trakčních motorů,
- asynchronních motorů a generátorů,
- regulačních a natáčivých transformátorů,
- dále o zkoušení motorů v zatížení do 300 kW a
- zkoušení trakčních motorů v zatížení do 1 MW

Sortiment opravovaných motorů je velmi rozsáhlý a dle vedené statistiky bylo ve firmě doposud opraveno 2066 různých typů a druhů elektrických motorů a transformátorů a to jak domácí výroby, tak i výroby zahraniční. Jedná se o motory od výkonu 0,3 kW až po motory s výkonem 1200 kW, zejména motory stejnosměrné.

## 7.2 Zákazníci

Nejvýznamnějším zákazníkem Mezopravny spol. s.r.o. jsou jednoznačně České dráhy se svými zakázkami na opravy trakčních motorů a generátorů. Mezi další zákazníky dále patří dopravní společnosti, cukrovary, uhelné společnosti a různé firmy požadující opravy motorů na obráběcí stroje. Jedním ze zákazníků jsou také Slovenské dráhy.

## 7.3 Výroba

Opravy strojů jsou realizovány ve dvou výrobních halách a to ve staré hale, kde je prováděna demontáž a montáž strojů a tzv. bourání statorů a rotorů. Součástí staré haly je i sklad a kontrola. V nové hale je pak prováděna zejména výroba rotorových cívek a navíjení kotev a malých statorů. Součástí firmy jsou samozřejmě i další potřebné prostory jako umývárna strojů, obrobna. Nyní je budována i finální zkušebna a v další fázi to bude impregnace, poněvadž tyto činnosti jsou v současné době zajišťovány v kooperaci.



*Obr. 4 Ve výrobě MEZOPRAVNÝ spol. s r.o.*





*Obr. 5 Ve výrobě MEZOPRAVNÝ spol. s r.o.*

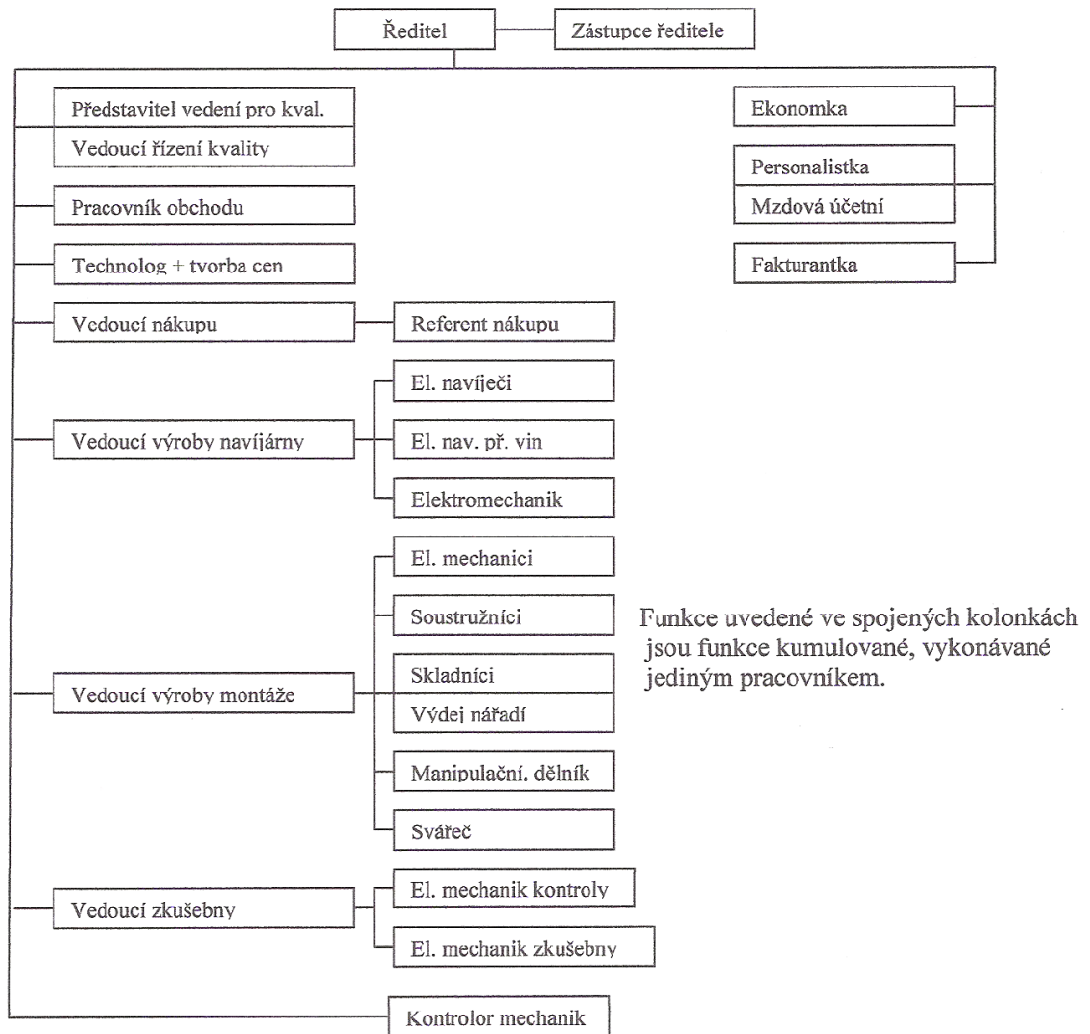


*Obr. 6 Motor FIR před opravou*



*Obr. 7 Motor FIR po opravě*

### 7.4 Organizační struktura



Obr. 8 Organizační struktura společnosti (Mezopravna spol. s. r.o., 2012)

## **8 PROCES IMPLEMENTACE SYSTÉMU KVALITY ISO 9001:2001**

V této kapitole se zaměřuji na popis procesu implementace systému managementu kvality (dále jen SMK) dle ISO 9001, který podnik zavedl v březnu roku 2002.

Mezopravná spol. s r.o. působí v oblasti oprav a převíjení elektrických motorů. Vedení organizace se rozhodlo zavést systém managementu kvality podle normy ISO 9001 z důvodu maximálního uspokojení přání a potřeb svých zákazníků a zvýšení jejich důvěry. Dalšími důvody proč se organizace k tomuto kroku rozhodla, byla snaha udržet si své stávající zákazníky, získávat nové a zvyšovat tak svoji konkurenceschopnost.

Nejvýznamnějším zákazníkem firmy jsou jednoznačně České dráhy, které přímo vyžadovaly zavedení tohoto systému.

Termín rozhodnutí o zavedení systému kvality byl březen roku 2001 a ukončení procesu bylo plánováno na březen roku 2002.

### **8.1 Analýza projektu**

Proces implementace systému managementu kvality zahrnuje následující činnosti:

#### ***Vypracování seznamu organizačně řídicích aktů***

V rámci této činnosti organizace vypracovává soupis všech organizačně řídicích aktů (dále jen OŘA), které jsou potřebné pro fungování systému managementu kvality. Soustavou OŘA je stanoven zpravidla způsob provádění důležitých činností a úkolů, jsou upravovány vztahy, nebo jsou poskytovány důležité informace pro chod organizace. Soustavu řídicích aktů tvoří například směrnice, metodické pokyny, nebo příkazy ředitele.

#### ***Zpracování OŘA podle normy ISO 9001:2001***

Seznam jednotlivých řídicích aktů zpracují odpovědní pracovníci a to podle formy, kterou předkládá norma ISO 9001.

#### ***Ověření zpracovaných OŘA***

V tomto kroku prochází jednotlivé vypracované akty tzv. připomínkovým řízením, kdy odpovědný pracovník organizace (jedná se zpravidla o pracovníka, který v rámci výrobního, nebo jiného procesu následuje za pracovníkem, jež tyto OŘA vypracoval) ověřuje správnost daného dokumentu po odborné stránce a pracovník odpovídající za systém ma-

nagementu kvality zda je tento dokument vypracován podle podmínek stanovených normou ISO 9001.

### **Schválení a distribuce OŘA**

Ověřené OŘA schvaluje ředitel organizace. Na základě rozdělovníků, který obsahuje všechny funkce v organizaci a jména odpovědných pracovníků jsou OŘA přiděleny jednotlivým vedoucím pracovníkům útvaru. Ti mají povinnost seznámit se s nimi, stvrdit to svým podpisem a veškeré činnosti a úkony provádět podle těchto řídicích aktů.

### **Zpracování Příručky jakosti**

Cílem je sestavit takový dokument, který stanoví a popíše zásady pro tvorbu, dokumentování, uplatňování a udržování systému řízení kvality a neustále zlepšování jeho efektivnosti.

### **Provedení školení a instruktáží v oblasti normy ISO 9001:2001**

Školení vedoucích pracovníků a následně všech zaměstnanců firmy je velmi důležitým krokem, který by rozhodně neměl být podceňován. V praxi to probíhá tak, že nejprve jsou školeni vedoucí pracovníci a to buď externí firmou, kterou si podnik najme, nebo představitelem vedení pro kvalitu (interní zaměstnanec firmy). Následně dochází ke školení všech zbývajících zaměstnanců podniku a to zpravidla vedoucími jednotlivých útvarů. Školení by mělo obsahovat praktické ukázky toho, co všechno obnáší zavedení systému do organizace, seznámení s požadavky normy ISO 9001 a následné procvičení získaných znalostí. Na úplný závěr musí vedoucí útvaru obdržet podpis od všech zaměstnanců v podniku, že byli s danou problematikou seznámeni.

## **8.2 Syntéza procesu**

*Tab. 4 Kroky transformace (vlastní zpracování dle MEZOPRAVNA spol. s r.o.)*

	<b>ČINNOST</b>	<b>TERMÍN</b>	<b>NÁKLADY</b>	<b>PROVEDE</b>
1.	Příprava a vypracování OŘA pro proces výstavby SMK	31. 3. 2001	v rámci činnosti představitele vedení pro kvalitu	Představitel vedení pro kvalitu
2.	Školení a instruktáž o systému kvality ISO 9001:2001	9. 4. 2001	10 000 Kč	Externista
3.	Zpracování OŘA, vypracování Příručky kvality, zpracování nových doplňujících OŘA	30. 7. 2001	v rámci činnosti zodpovědného pracovníka	Zodpovědní pracovníci útvaru
4.	Konzultace při zpracování OŘA	30. 7. 2001	v rámci činnosti představitele vedení pro kvalitu	Představitel vedení pro kvalitu
5.	Průběžné doškolení systému kvality	30. 11. 2001	15 000 Kč	Externista

6.	Ověřování zpracovaných OŘA	30. 11. 2001	v rámci činnosti představi- tele vedení pro kvalitu a zodpovědných pracovníků	Zodpovědní pracovníci útvaru
7.	Interní prověrky kvality	30. 11. 2001	15 000 Kč	Externista
8.	Schválení OŘA a PJ	17. 12. 2001		Ředitel
9.	Prohlášení účinnosti systému	21. 12. 2001		Ředitel
10.	Certifikace systému kvality	1. 2. 2002	90 000 Kč	Certifikační organizace
11.	Vyhodnocení projektu	1. 3. 2002	v rámci činnosti představi- tele vedení pro kvalitu	Představitel vedení pro kvalitu, ředitel

Z tabulky je možno vyčíst, že předpokládané náklady na zavedení systému kvality budou 130 000 Kč a datum provedení certifikace podle normy ISO 9001 certifikační organizací SKQS Žilina bude provedena v únoru roku 2002.

### 8.3 Uzavření smluv

#### *Projednání smluv*

Je potřeba projednat s externími pracovníky smlouvy o dílo a také dohody o provedení práce v rámci zajištění průběhu transformace systému kvality.

#### *Termíny podpisů*

Jakmile jsou smlouvy projednány a domluveny veškeré náležitosti je potřeba zajistit podpisy jednotlivých smluv. Smlouvu o dílo s poradenskou organizací a dohody o provedení práce s externími auditory interních prověrek.

#### *Školení*

Školení a instruktáž managementu zabezpečují externí firmy, které najme organizace. Je zde tedy potřeba domluvit termíny školení dle nabídky a uzavření smlouvy.

#### *Průběh školení*

Externí školení budou absolvovány dle nabídek školících organizací. Plánované oblasti školení jsou například statistické metody, zlepšování, plánování kvality a ekonomika kvality.

#### *Smlouva s certifikační společností*

Organizace uzavře s certifikační společností smlouvu o poskytování certifikačních služeb. Tato dohoda vstupuje v platnost právě v okamžiku podpisu. Organizace stejně jako certifi-

kační společnost podpisem dále stvrzují, že souhlasí s obsahem této smlouvy a se všemi podmínkami v dohodě uvedenými.

## 8.4 Implementace projektu

### *Kontrola plnění*

Během procesu zavádění systému managementu kvality je potřeba provádět pravidelné kontroly zda dochází k plnění podle stanoveného plánu. Kontrola plnění projektu transformace je prováděna jednou měsíčně a výsledky o splnění či nesplnění plánu vypracovává a předkládá představitel vedení pro kvalitu vedení společnosti.

### *Předkládání změn*

Během implementace systému kvality mohou nastat skutečnosti, na základě kterých musí být navrženy a realizovány určité změny. Může se jednat například o změnu technologií, změnu materiálu apod. V takovém případě tyto změny navrhuje představitel vedení pro kvalitu a souhlas k provedení změn je dále v pravomoci ředitele společnosti.

## 8.5 Ukončení projektu

### *Certifikace*

Projekt zavedení systému managementu kvality je ukončen certifikací organizací SKQS podle normy ISO 9001. Certifikace spočívá v tom, že organizace SKQS ověří, zda vybudovaný systém odpovídá požadavkům normy a pokud ano, vydá po úspěšném auditu daný certifikát. Ten je platný po dobu tří let a musí být pravidelně obnovován.

### *Vyhodnocení nákladů*

Ekonomický útvar s představitelům vedení provedou vyhodnocení nákladů projektu transformace. Za ekonomické vyhodnocení jednotlivých úseků odpovídají příslušní vedoucí pracovníci.

V rámci ukončení projektu je mimo certifikaci a vyhodnocení nákladů potřeba také zpracovat protokol o ukončení projektu, zarchivovat všechny dokumenty, které souvisejí s projektem a na závěr poděkovat všem pracovníkům organizace za práci na projektu. Poděkování zůstává v rukou ředitele společnosti.

## 8.6 Vyhodnocení průběhu projektu

V rámci rozboru je potřeba vyhodnotit:

- správnost odhadu termínů,
- správnost odhadu nákladů,
- postup návrhu projektu,
- postup řízení projektu,
- práci managementu,
- dodavatele.

Představitel vedení pro kvalitu zpracuje výsledky rozboru do zprávy o průběhu projektu pro vedení společnosti.

Vedení společnosti posoudí předloženou zprávu s jejím následným schválením. Za vedení společnosti zprávu schvaluje ředitel.

## 9 POMĚROVÉ UKAZATELE MEZOPRAVNÝ SPOL. S R.O.

V této kapitole bych ráda ukázala vývoj ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity a v to od roku 1999 po rok 2005. Záměrně jsem vybrala toto období, protože MEZOPRAVNÁ spol. s r. o. získala certifikát ISO 9001 v roce 2002 a aby bylo možné provést určité srovnání, jsou ukazatele vypočteny a interpretovány tři roky před a tři roky po zavedení systému kvality. Hlavním cílem je zjistit, zda po zavedení systému kvality došlo k viditelným změnám v hodnotách jednotlivých ukazatelů.

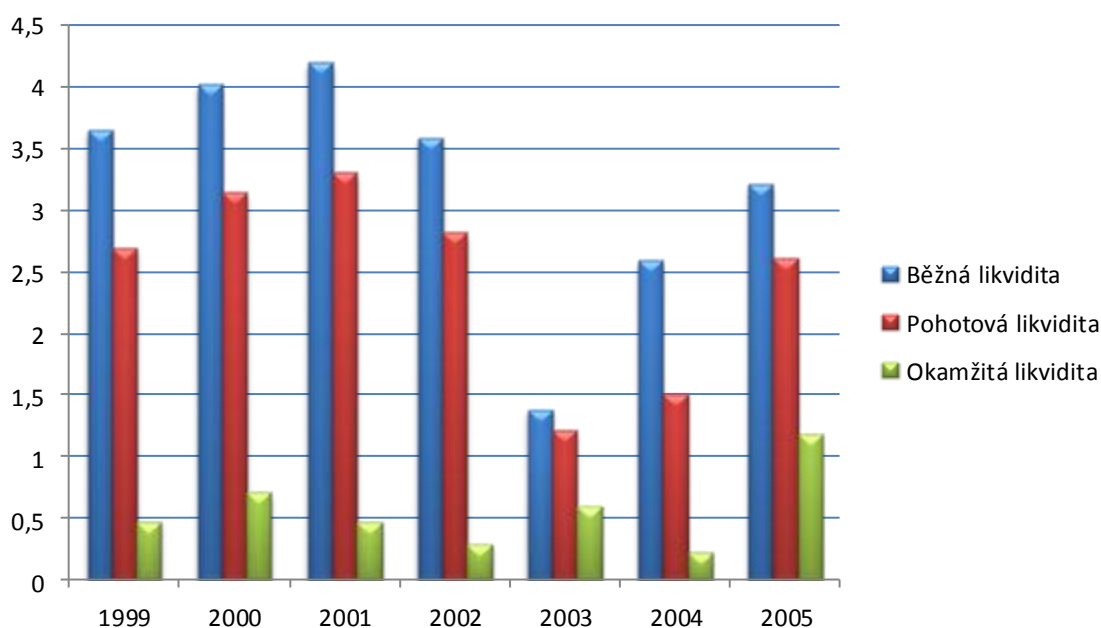
### 9.1 Ukazatelé likvidity

Ukazatele likvidity nám vyjadřují schopnost podniku dostát svým závazkům, tedy schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi závazky uhradit. V dnešních podmínkách je trvalá platební schopnost brána jako základní aspekt fungování a existence firmy a proto není žádným překvapením, že se s jejím výpočtem setkáváme téměř v každé finanční analýze.

*Tab. 5 Likvidita MEZOPRAVNÝ spol. s r.o. (vlastní zpracování)*

	<b>Běžná likvidita</b>	<b>Pohotová likvidita</b>	<b>Okamžitá likvidita</b>
<b>1999</b>	3,65054792	2,69681684	0,47382153
<b>2000</b>	4,01650224	3,14134529	0,71210762
<b>2001</b>	4,1899529	3,29941487	0,47124304
<b>2002</b>	3,57711984	2,8190922	0,28540328
<b>2003</b>	1,38387139	1,21522241	0,59325578
<b>2004</b>	2,59109775	1,50608273	0,22069557
<b>2005</b>	3,20745449	2,60936146	1,17624963





Obr. 9 Vývoj ukazatelů likvidity MEZOPRAVNÝ spol. s r. o. (vlastní zpracování)

### **Běžná likvidita**

Zpravidla bývá uváděno, že hodnota 2,5 je optimální hodnotou běžné likvidity, můžeme se ovšem také setkat s jinými čísly a to v závislosti na autorovi. Pokud se podíváme na graf (obr. 9) v letech 1999 – 2002 se běžná likvidita organizace pohybovala vysoko nad hranicí optimální hodnoty. Podnik by tedy pravděpodobně neměl problémy se získáváním finančních prostředků. Pro věřitele je tato situace velmi příznivá, mají jistotu návratnosti půjčených finančních prostředků. Pokud to ovšem vezmeme ze strany podniku, pro něj situace zase tak příznivá není, protože dochází k vázání finančních prostředků, což způsobuje snižování rentability. Doporučovala bych zamyslet se nad možností investování přebytečných finančních prostředků. Velký zlom nastal v roce 2003, kdy se běžná likvidita naopak dostala velmi nízko pod optimální hranici. Pokud se podíváme do rozvahy organizace, zjistíme, že tato situace byla způsobena velkým nárůstem krátkodobých závazků. V roce 2004 – 2005 se situace dostává opět do normálu a běžná likvidita se pohybuje okolo optimální hodnoty.

### **Pohotová likvidita**

Hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat okolo 1,5. Pokud se opět zadíváme na graf (obr. 9), vidíme, že situace je naprosto stejná jako u běžné likvidity. V letech 1999 – 2002 se pohybuje vysoko nad hranicí optimální hodnoty, v roce 2003 prudce poklesne a

v letech 2004 – 2005 je situace zase v pořádku a pohotová likvidita krouží kolem optimální hodnoty.

### ***Okamžitá likvidita***

Tento ukazatel charakterizuje nepřesněji platební schopnost podniku krýt svými peněžními prostředky své běžné potřeby. V literaturách se nejčastěji setkáme s doporučenou hodnotou od 0,2 – 0,5. V případě MEZOPRAVNÝ spol. s r.o. je platební schopnost velmi dobrá, hodnoty se pohybují v doporučených intervalech a během let 1999 – 2005 se nestalo, aby klesla pod kritickou hranici 0,2. Prudká změna nastala pouze v roce 2005, kde ukazatel dosáhl hodnoty 1,176, tedy vysoce překročil doporučenou hodnotu. Z rozvahy společnosti je patrné, že takto vysoká hodnota byla způsobena nárůstem peněz na běžném účtu. Pravděpodobně takto velká hodnota byla jen v roce 2005, ovšem pokud by společnost vykazovala takové hodnoty i nadále, znamenalo by to neefektivní nakládání s finančními prostředky a v takovém případě bych doporučila zvážit možnosti investování přebytečných finančních prostředků a zajistit jejich efektivnější využití.

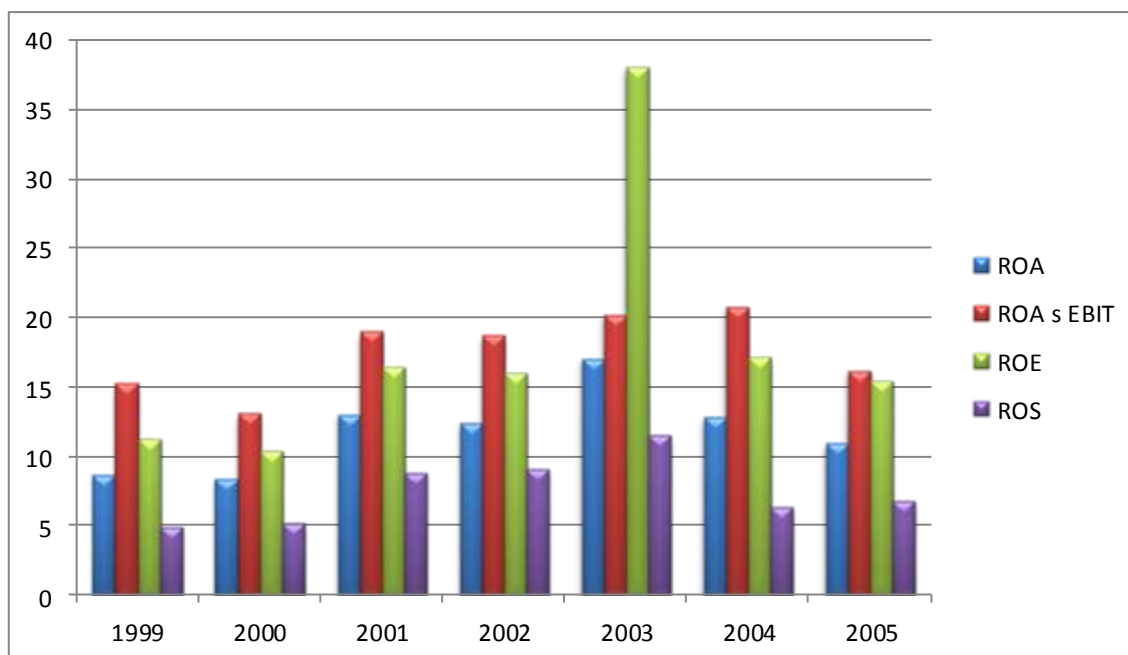
## **9.2 Ukazatelé rentability**

Ukazatele rentability patří mezi nejsledovanější poměrové ukazatele vůbec. Důvod? Vyjadřují schopnost podniku vytvářet zisk využitím investovaného kapitálu. Jinými slovy můžeme docela jednoduše zjistit, jestli podnik z pohledu vlastníka funguje efektivně, nebo naopak.

Rentabilita neboli výnosnost pomáhá odpovědět na otázky typu, jestli zvolit raději financování vlastními nebo cizími finančními prostředky, jestli jsme dobře zhodnotili vlastní kapitál a může napomoci také v případě, kdy se rozhodujeme na kterou aktivitu se zaměřit a kterou nechat raději být.

*Tab. 6 Rentabilita MEZOPRAVNÝ spol. s r.o. (vlastní zpracování)*

	<b>ROA (%)</b>	<b>ROA s EBIT (%)</b>	<b>ROE (%)</b>	<b>ROS (%)</b>
<b>1999</b>	8,690118	15,274242	11,302864	4,880426
<b>2000</b>	8,30129	13,091602	10,385756	5,157971
<b>2001</b>	13,040637	18,978731	16,48331	8,811899
<b>2002</b>	12,347298	18,686096	16,029258	9,055447
<b>2003</b>	17,07585	20,197268	38,060257	11,517211
<b>2004</b>	12,860553	20,761223	17,114493	6,292991
<b>2005</b>	10,915447	16,151076	15,485867	6,788387



Obr. 10 Vývoj ukazatelů rentability MEZOPRAVNÝ spol. s r. o.

### **ROA – rentabilita aktiv**

Rentabilita aktiv charakterizuje, jaká část zisku byla vytvořena z investovaného kapitálu. Obecně můžeme říct u každého ukazatele rentability, že čím vyšší je hodnota, tím lépe. V literaturách se v případě ROA nejčastěji setkáváme s optimální hodnotou 9 %.

Z grafu (obr. 10) je vidět, že tento ukazatel v čase kolísá. V roce 1999 – 2000 se pohybuje lehce pod doporučenou hodnotou 9 %, následně v roce 2001 stoupne a do roku 2005 se drží nad 9% hranicí. Nejvyšší rentability podnik dosáhl v roce 2003, kdy dosahovala více jak 17 %. Z výkazu zisku a ztráty je patrné, že takto vysoká hodnota byla způsobena vyšším výsledkem hospodaření, než v předchozích a také následujících letech.

### **ROA s EBIT**

V tomto případě rentabilitu aktiv na rozdíl od předchozího ukazatele počítáme s provozním výsledkem hospodaření (EBITem). Můžeme říct, že takto vypočtené ROA je komplexnější a udává nám hodnotu bez ohledu na to, pro koho byl výsledek hospodaření určen a jak s výsledkem hospodaření podnik nakládal.

Hodnota ROA s EBIT by měla být vyšší, než ROA, to se v případě MEZOPRAVNÝ spol. s r. o. daří udržovat. I v tomto případě má ukazatel v jednotlivých letech kolísající tendenci. Nejvyšší hodnoty byly zaznamenány v roce 2003 a 2004 a dosahovaly více jak 20 %.

Vysoká rentabilita byla způsobena opět vyšším ziskem před úroky a zdaněním, než v předchozích letech.

### ***ROE – rentabilita vlastního kapitálu***

Ukazatel rentability vlastního kapitálu nám vyjadřuje, jaká je výnosnost kapitálu, který do podniku vložili jeho vlastníci, nebo akcionáři. Ti pak mohou sledovat, zda je pro ně výhodné v podniku vlastnit podíl nebo naopak. U ROE se doporučená hodnota pohybuje okolo 15 %, ovšem obecně platí, že vlastník či investor bude spokojen tehdy, pokud mu z podniku poplynou větší finanční prostředky, než z jiné investiční příležitosti.

Graf (obr. 10) ukazuje, že v letech 1999 – 2000 byla rentabilita organizace nízká, respektive se pohybovala pod doporučenou hodnotou 15 %. V takovém případě je velmi důležité, aby nízká rentabilita byla alespoň v porovnání s bezrizikovou úrokovou sazbou vždy vyšší. Jen tak je pro investory a vlastníky investice do podniku zajímavá. V dalších letech se hodnota ROE zvyšuje a pohybuje se nad optimální hodnotou a v roce 2003 její hodnota dosahuje dokonce více jak 38 %, což je pro vlastníky a investory velice příznivá situace.

### ***ROS – rentabilita tržeb***

Rentabilita tržeb vyjadřuje, jak je organizace schopna dosáhnout zisku při určité výši tržeb, udává nám tedy, jak velký zisk připadne na 1 Kč obratu. V případě MEZOPRAVNÝ spol. s r.o. byla nejvyšší hodnota zaznamenaná v roce 2003, kdy připadalo na zisk více jak 11 % tržeb. V ostatních letech jsou hodnoty nižší. U rentability tržeb opět platí, že čím vyšší ukazatel, tím je to pro podnik lepší.

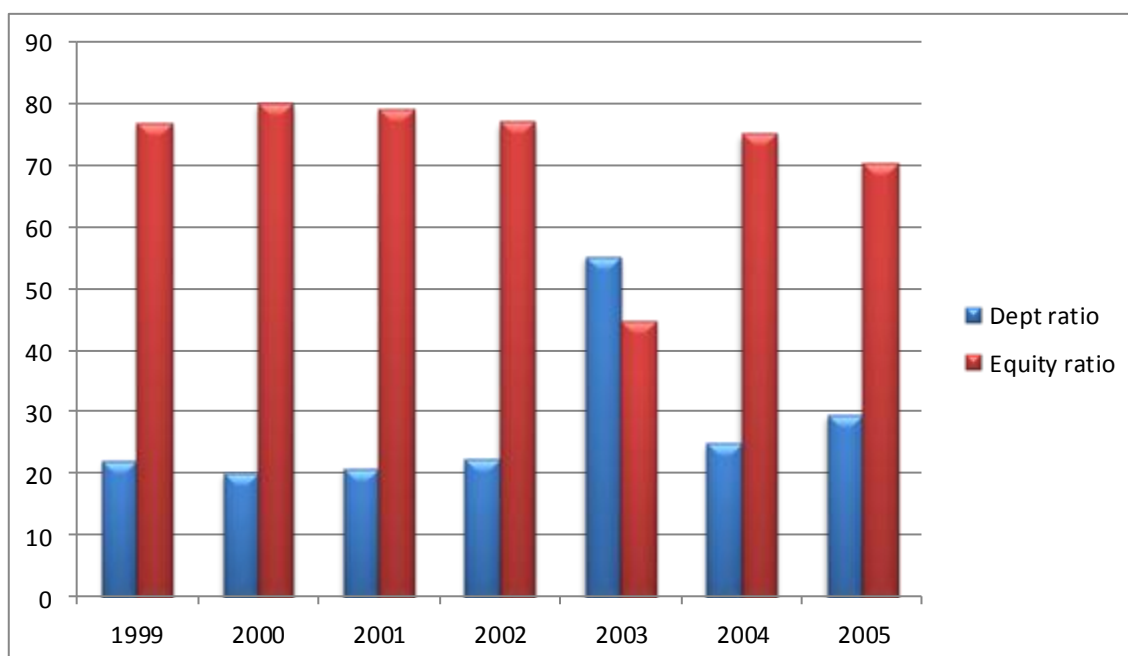
## **9.3 Ukazatelé zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti patří mezi poměrové ukazatele, které vyjadřují, jak podnik využívá k financování cizí zdroje a jaká je jeho schopnost hradit své závazky. I v tomto případě se setkáváme s protichůdnými preferencemi majitelů firem a věřitelů. Zatímco majitel firmy upřednostňuje vyšší zadluženost, protože cizí kapitál je levnější, věřitelé naopak chtějí zadluženost co nejnižší z důvodu nižšího rizika, že o peníze přijdou.

Pokud jde o optimální hodnotu zadluženosti, můžeme se setkat s číslem 30 – 70 %. Tuto hodnotu je ovšem důležité brát pouze jako orientační, protože záleží především na oboru, ve kterém organizace podniká.

Tab. 7 Zadluženost MEZOPRAVNÝ spol. s r.o.  
(vlastní zpracování)

	Dept ratio (v %)	Equity ratio (v %)
<b>1999</b>	22,17465093	76,8842089
<b>2000</b>	20,03449887	79,92956481
<b>2001</b>	20,81451996	79,11418726
<b>2002</b>	22,31208257	77,02975106
<b>2003</b>	55,13469622	44,86530378
<b>2004</b>	24,85577879	75,14422121
<b>2005</b>	29,51349646	70,48650354



Obr. 11 Vývoj ukazatelů zadluženosti MEZOPRAVNÝ spol. s r. o.

### **Dept ratio – celková zadluženost**

Celkovou zadluženost počítáme jako poměr celkového dluhu a celkových aktiv a vyjadřuje nám míru krytí majetku firmy cizími zdroji. Tento ukazatel bývá také často označován jako ukazatel věřitelského rizika a to z jednoduchého důvodu, vypočtená hodnota je důležitá především pro věřitele firmy. Ti preferují nižší hodnotu, aby měli jistotu návratnosti peněžních prostředků. Z grafu (obr. 11) je zřejmé, že MEZOPRAVNÝ spol. s r.o. využívá k financování především své vlastní zdroje a tedy celková zadluženost je velmi nízká. Zatímco pro věřitele je situace příznivá, firma by si měla dát pozor, aby nízká zadluženost nesignalizovala nedostatečné využívání cizího kapitálu. Použitím cizího kapitálu může totiž firma docílit zvýšení rentability vlastního kapitálu (finanční páka).

***Equity ratio – koeficient samofinancování***

Jedná se o doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti a vyjadřuje nám, nakolik je podnik schopen krýt své potřeby vlastními zdroji. Platí, že součet Dept ratio a Equity ratio by měl činit 1.

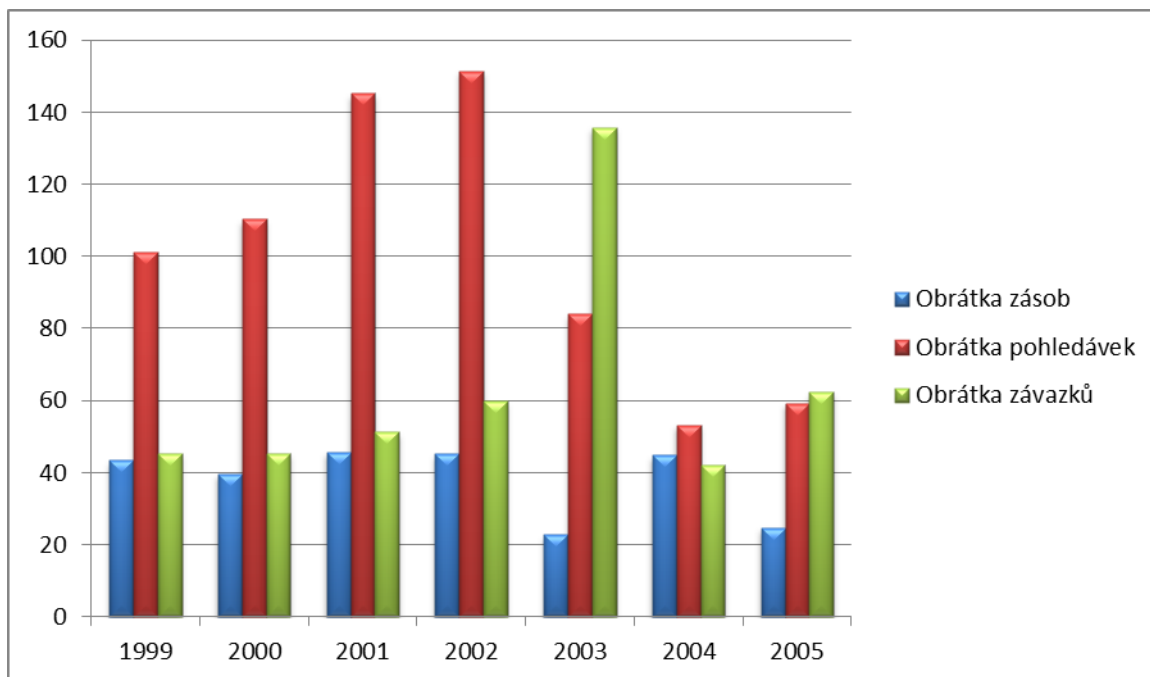
Koeficient samofinancování dosahuje v analyzovaných letech hodnot mezi 70 – 80 % a je tedy jasné, že podnik využívá kapitálovou strukturu příkloněnou k vlastním zdrojům financování. Pouze v roce 2003 došlo k velké meziroční změně, kdy hodnota dosahuje 44 % a jak je z grafu (obr. 11) patrné v tomto roce firma více využívala cizích zdrojů. Je zajímavé sledovat, jak se tato skutečnost odrazila na rentabilitě vlastního kapitálu. U ní je totiž v roce 2003 zaznamenán také skokový nárůst z 16 % až na 38 %. Nízká hodnota koeficientu samofinancování může mít totiž pozitivní vliv na výnosnost vložených prostředků.

**9.4 Ukazatelé aktivity**

Pokud do finanční analýzy zahrneme ukazatele aktivity je to proto, že nás zajímá, jak podnik nakládá se svými aktivy. Obecně platí, že pokud má organizace více aktiv než je efektivní vznikají mu nadbytečné náklady a tím se připravuje o zisk, v opačném případě, kdy je aktiv méně, se podnik může připravit o zajímavé příležitosti. Podnik by tedy neměl podceňovat volbu optimálního množství aktiv, ať už jde o majetek, pohledávky, nebo zásoby.

*Tab. 8 Ukazatelé aktivity MEZOPRAVNÝ spol. s r.o. (vlastní zpracování)*

	<b>Obrátka zásob (ve dnech)</b>	<b>Obrátka pohledávek (ve dnech)</b>	<b>Obrátka závazků (ve dnech)</b>
<b>1999</b>	43,35185426	101,0462699	45,45500823
<b>2000</b>	39,76409512	110,3761304	45,43653009
<b>2001</b>	45,71749734	145,1896865	51,33693972
<b>2002</b>	45,27474485	151,3297296	59,72703632
<b>2003</b>	22,7592178	83,93453707	135,7321886
<b>2004</b>	44,89073654	53,18080794	42,05434783
<b>2005</b>	24,70005557	59,1846742	62,28113047



Obr. 12 Vývoj ukazatelů aktivity MEZOPRAVNÝ spol. s r. o.

### ***Doba obratu zásob***

Tento ukazatel nám vyjadřuje průměrný počet dnů, během kterých podnik prodá své zásoby. Konkrétně u MEZOPRAVNÝ spol. s r. o. to znamená, že například v roce 1999 byly zásoby v podniku vázány více jak 43 dnů. Dále v roce 2000 doba obratu poklesla na průměrných 39 dnů, což můžeme vnímat jako pozitivní změnu, protože čím je kratší doba obratu zásob, tím je potřeba méně finančních prostředků k financování zásob. V roce 2001 došlo naopak k nárůstu obrátky zásob na více jak 45 dnů a tento kolísající trend můžeme sledovat až do roku 2005.

### ***Doba obratu pohledávek***

Měří dobu, respektive průměrný počet dnů, za které podnik zinkasuje své pohledávky. Jinými slovy, je to doba, která uplyne od doby předání výkonu po dobu jeho zaplacení od zákazníka. Stejně jako u doby obratu zásob i tady platí, že čím menší je doba obratu pohledávek, tím je to pro podnik lepší. Je zde větší pravděpodobnost návratnosti peněžních prostředků a prokáže se také dobrá platební morálka odběratelů. Pokud se podíváme do výše uvedeného grafu (obr. 12) či tabulky (tab. 8), je zde vidět výrazná změna během let 1999 – 2005. Zatímco od roku 1999 – 2002 byla doba obratu vysoko nad hranicí optimální hodnoty (ta se v ČR pohybuje zhruba okolo 60 dnů), v roce 2003 dochází k pozitivní změně, kdy se obrátka pohledávek začíná postupně snižovat a v roce 2004 a 2005 se dokonce dostane

pod optimální hranici a je 53 dnů (2004) a 59 dnů (2005). Doporučení: určitě pokračovat ve snižování doby obratu pohledávek až na možné minimum.

### ***Doba obratu závazků***

Opačným případem je doba obratu závazků, která naopak vyjadřuje průměrný počet dnů, za které organizace zaplatí svým dodavatelům. V tomto případě naopak organizace ukazuje svoji platební morálku, vůči svým věřitelům. Obecně pro všechny podniky platí, že ideální situace je, pokud hodnota tohoto ukazatele je větší, než doba obratu pohledávek. V případě MEZOPRAVNÝ spol. s r.o. je ale obrátka závazku větší pouze ve dvou letech a to v roce 2003 a 2005. V ostatních letech dochází tedy k úvěrování odběratelů a podnik se tak mohl zbytečně připravit o zajímavé příležitosti a potenciálních výnosů z nich.

Dalším faktem je, že až na rok 2004 má doba obratu závazku rostoucí charakter, což není pozitivní zpráva především pro věřitele, kteří to mohou vnímat jako zhoršení platební morálky firmy. Pokud ale vezmeme v úvahu ukazatele likvidity, které vykazovaly vysoké hodnoty, podnik by neměl mít problémy s dodržением doby splatnosti závazku.

## **9.5 Závěrečné zhodnocení**

MEZOPRAVNA spol. s r.o. získala certifikaci normy ISO 9001 v roce 2002. Mým hlavním cílem v této kapitole bylo zjistit, zda došlo po zavedení systému managementu kvality k nějakým razantním změnám v hodnotách ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti, nebo aktivity. V rámci této finanční analýzy jsem se rozhodla analyzovat pomocí poměrových ukazatelů tři roky před zavedením systému kvality a tři roky po zavedení, aby bylo možné provést co nejlepší srovnání.

Na úvod je určitě důležité říct, že MEZOPRAVNA spol. s r.o. je dobře zavedená, fungující organizace, která v minulosti ani v současné době nemá žádné problémy, které by mohly nějakým způsobem ohrozit její existenci.

V rámci finanční analýzy jsem se nejprve zabývala likviditou, tedy okamžitou schopností organizace hradit své splatné závazky. Obecně byla likvidita v období 1999 – 2005 velmi dobrá, dokonce se často pohybovala nad optimální hranicí a to hlavně v letech před zavedením SMK. Pravdou zůstává, že v období po implementaci SMK došlo k poklesu hodnot, ale situace nikdy nebyla taková, aby podnik nebyl schopen uhradit své závazky. Navíc v roce 2005 u všech typů likvidit došlo k opětovnému nárůstu hodnot.



Pokud jde o ukazatele rentability ROA, ROA s EBIT, ROE i ROS, tak jejich vývoj v letech 1999 - 2005 je opačný než u likvidity tzn., že vyšší hodnoty těchto ukazatelů byly dosahovány až po implementaci systému kvality. Zatímco rentabilita aktiv je ještě v letech 1999 – 2000 lehce pod hranicí doporučené 9% hodnoty v dalších letech je tomu již naopak a to díky vyššímu výsledku hospodaření. U rentability vlastního kapitálu a rentability tržeb můžeme sledovat úplně stejný vývoj, optimálních hodnot je dosahováno až po roce 2001.

Při hodnocení celkové zadluženosti jsem došla k závěru, že i když hodnoty po roce 2002 mají průměrné hodnoty vyšší, než předešlé tři roky, je to spíše pozitivní zpráva, protože i tak je celková zadluženost stále pod doporučenou hodnotou. A jak jsem již výše uvedla, použitím cizího kapitálu může firma zvýšit rentabilitu vlastního kapitálu.

Posledními poměrovými ukazateli, kterými jsem se zabývala, jsou ukazatele aktivity. Doba obratu zásob, kde jsou žádoucí co nejnižší hodnoty, ukázala, že i přes meziroční výkyvy dochází k postupnému snižování hodnot od roku 1999 – 2005, což je jednoznačně pro podnik kladná zpráva. U doby obratu pohledávek opět požadujeme co nejnižší hodnoty a jak vidíme z grafu (obr. 12), po roce 2002 k němu opravdu dochází a dokonce je toto snížení ještě mnohem viditelnější, než u doby obratu zásob. Doba obratu závazků je opačný případ, zde nás zajímá především, jestli je hodnota vyšší, než doba obratu pohledávek. I když došlo k nárůstu hodnot, kromě roku 2003, je doba obratu závazků stále nižší.

Celkově bych společnost zhodnotila jako velmi dobře fungující a stabilní. Ve většině případů se hodnoty jednotlivých ukazatelů pohybují v doporučených hodnotách, nebo nad těmito hodnotami. Především pak v letech po zavedení systému managementu kvality jsou hodnoty až na pár výjimek velmi dobré. Jde jen obtížně vyčíslit, zda za těmito hodnotami stojí právě zavedení systému managementu kvality, nebo jiní činitelé. Podstatou ovšem je, že počáteční vysoké náklady na implementaci SMK nenarušily finanční stabilitu MEZOPRAVNÝ spol. s r.o.

## 10 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MANAGEMENTU KVALITY VE SPOLEČNOSTI MEZOPRAVNA S R.O.

V této kapitole se budu zabývat systémem managementu kvality, který je zaveden ve společnosti MEZOPRAVNA spol. s r.o. od roku 2002. Cílem kapitoly je popsat politiku kvality, cíle kvality, oblast použití, postupy, vzájemné působení mezi procesy a systém managementu kvality ve společnosti.

### 10.1 Systém managementu kvality

SMK je zaveden v celé společnosti MEZOPRAVNA spol. s r.o. a je tedy závazný pro všechny útvary dle organizační struktury.

Systém managementu kvality je vybudován podle normy ISO 9001:2008. SMK slouží ve společnosti k naplnění politiky kvality a cílů kvality, které byly v rámci společnosti přijaty. SMK je popsán v tzv. legislativní základně SMK, kterou tvoří Příručka kvality (PK), organizační směrnice (OS), metodické pokyny (M), popisy funkčních míst, technologické předpisy a další dokumenty, jako například řízení dokumentů, řízení záznamů, interní audit, řízení neshodného výrobku, opatření k nápravě včetně preventivních opatření.

#### 10.1.1 Procesy SMK

Organizace stanovila hlavní procesy, které jsou potřebné pro SMK, jsou jimi:

- odpovědnost vedení,
- řízení dokumentů a záznamů,
- tvorba smlouvy,
- proces opravy,
- nakupování,
- měřicí zařízení,
- pracovníci,
- interní audity,
- proces zlepšování a
- kusové zkoušky.

Pracovníci odpovědní za jednotlivé procesy jsou povinni zajišťovat zdroje a informace potřebné k fungování jednotlivých procesů, k jejich monitorování a analyzování.

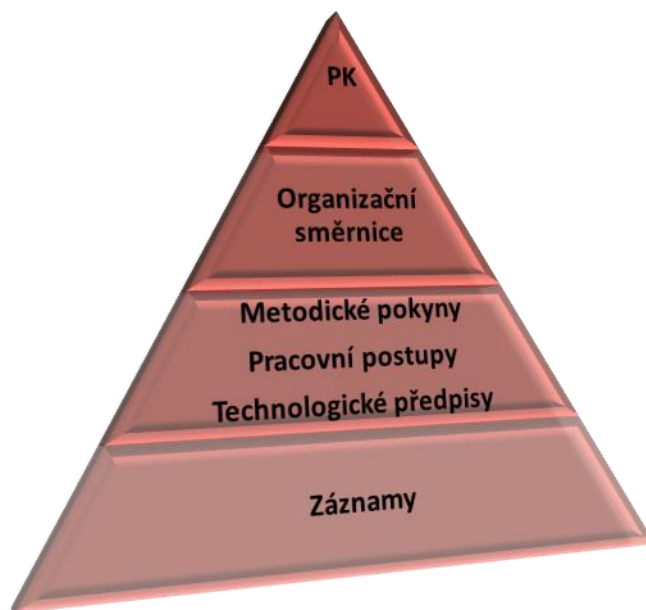
#### 10.1.2 Dokumentace SMK

Dokumentace SMK obsahuje politiku kvality, cíle kvality, příručku kvality dále dokumentované postupy a dokumenty, které jsou potřebné v organizaci k zajištění plánování, provozování a řízení specifikovaných procesů.

Pokud jde o strukturu systémové dokumentace, ta je ve společnosti členěna na systémovou dokumentaci interní, externí, navazující dokumentaci a záznamy o kvalitě.

***Interní systémová dokumentace zahrnuje:***

Příručku kvality, organizační směrnice, metodické pokyny a technickou dokumentaci



*Obr. 13 Struktura systému dokumentace kvality  
(MEZOPRAVNA spol. s r.o., 2012)*

***Externí systémová dokumentace:***

Technické normy, sbírky zákonů, nařízení, vyhlášky a jiné závazné předpisy, ekologická, energetická a vodohospodářská dokumentace, výkresy zákazníka, kupní smlouva zákazníka, ostatní informace a údaje.

***Navazující dokumentace:***

Organizační směrnice, metodické pokyny, software, elektronické informace a údaje a ostatní písemnosti.

***Záznamy***

## **10.2 Odpovědnost managementu**

Cílem této kapitoly je dokladování prohlášené politiky kvality společnosti. MEZOPRAVNA spol. s r.o. stanovuje a přijímá politiku kvality na dobu 5 let, avšak

k hodnocení dochází pravidelně každý rok. Společnost se také zavazuje informovat své zaměstnance o přijaté politice kvality, o jejím hodnocení a to prostřednictvím školení a nástěnek, kde jsou tyto písemnosti vyvěšeny.

### **10.2.1 Politika kvality**

Posláním organizace je uspokojovat požadované nebo předpokládané potřeby a přání zákazníků a to prostřednictvím poskytovaných služeb. V následujícím textu uvádím, jak se společnost snaží poslání naplňovat.

#### ***Zákazník***

Společnost dbá na to, aby byly pravidelně zjišťovány potřeby a přání zákazníků a to prostřednictvím informací od pracovníků obchodního oddělení. Současně dodržuje pravidelnou komunikaci a spolupráci se zákazníky s cílem dosáhnout oboustranné spokojenosti. Hlavní snahou je zákazníkům nabídnout výhodné ceny výrobků, kterých se společnost snaží dosáhnout nákladovou optimalizací. Chce si tak zajistit konkurenceschopnost a dosáhnout odpovídajícího postavení na tuzemském a zahraničním trhu.

#### ***Zaměstnanci***

Další prioritou je spokojenost zaměstnanců. Společnost si je vědoma, že lidský kapitál je jedním z nejdůležitějších faktorů zajišťující úspěšnost a dbá na to, aby zde byly zajištěny kvalitní pracovní podmínky a sociální jistoty a tím dlouhodobá spokojenost pracovníků. V rámci seberealizace dochází k pravidelnému doplňování jejich kvalifikace a výcviku a to u všech pracovníků včetně vrcholového vedení.

#### ***Zapojení zaměstnanců a procesní přístup***

Společnost pěstuje pocit odpovědnosti za kvalitu vlastní práce u zaměstnanců tak, aby výsledkem činnosti byly služby vysoké kvality. Ctí zásadu, že následující proces (operace) je jejich zákazníkem. Kvalita se musí vyrobit. Jak již bylo zmíněno výše, pracovníci odpovědní za jednotlivé procesy jsou povinni zajišťovat zdroje a informace potřebné k fungování jednotlivých procesů, k monitorování a analyzování.

#### ***Neustálé zlepšování***

Společnost trvale zlepšuje SMK dle normy ISO 9001 s cílem zajistit takové podmínky, aby bylo možné nejen zajistit stávající kvalitu, ale také její neustále zvyšování.

#### ***Rozhodování***

Je dodržována zásada rychlého a kvalitního rozhodování, které je založeno na faktech.

### ***Dodavatelé***

Společnost si zakládá na vytváření kvalitních, dodavatelsko-odběratelských vztazích. Spolupráce je na takové úrovni, že pravidelně dochází k předávání potřebných informací s cílem zajistit zvyšování kvality dodávaných materiálů. U nových dodavatelů, kteří významnou měrou ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb, je zjišťována jejich způsobilost.

### **10.2.2 Cíle kvality**

Cíle kvality vycházejí z politiky kvality. Jsou stanovovány a vyhlášeny vždy ředitelem společnosti na minimálně roční období a jsou každoročně hodnoceny. Na rok 2012 byly stanoveny následující cíle:

- udržení spokojenosti zákazníků nad stanoveným kritériem IS = 90,
- udržet účinnost systému managementu kvality nad hodnotou 90,
- nadále pomocí programů zlepšování zlepšovat technologický proces oprav.

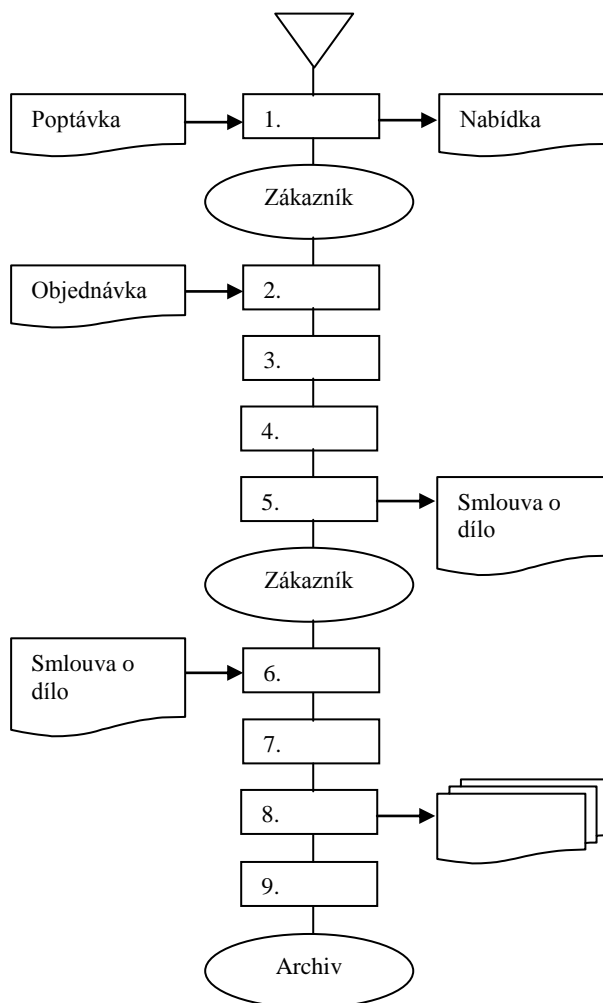
## **10.3 Realizace produktu**

V rámci této kapitoly bych ráda nastínila postup realizace služeb ve společnosti, prověřování poptávek, nabídek a objednávek, sledování a provádění změn mezi zákazníkem a organizací, vedoucí k oboustranné dohodě, uzavření kupní smlouvy a zadání zakázky do výroby, způsobu zajištění materiálu, provedení požadované služby včetně expedice a řízení monitorovacích a měřících zařízení.

### **10.3.1 Stanovené cíle**

Hlavním cílem společnosti je správně pochopit požadavky zákazníka, ověřit možnost jejich splnění v požadovaném termínu, také zabezpečit informovanost o řešení požadavků zákazníka a zajistit plnění smluvně stanovených požadavků a zabezpečit kvalitu provedených služeb.

## 10.3.2 Postupový diagram hlavních činností předmětné zakázky



Obr. 14 Diagram hlavních činností zakázky

(vlastní zpracování dle MEZOPRAVNA spol. s r.o., 2012)

1. Bod jedna ve výše uvedeném diagramu značí příjem poptávky ze strany zákazníka, kterou je nutné po přijetí přezkoumat a v případě schválení je v příslušných útvarech zpracována nabídka. Nabídka mimo jiné obsahuje konečné vyjádření společnosti a nabídku k převzetí daného požadavku zákazníka, jejichž cílem je urychlené vystavení objednávky zákazníkem.
2. Převzetí objednávky od zákazníka a zdokumentování všech požadavků zákazníka.
3. V dalším kroku dochází přímo k převzetí stroje, elektrického motoru, který zákazník zadal k opravě. V organizaci následně dochází k demontáži stroje a stanovení závad.

4. Zpracování a vystavení záznamu o opravě stroje a následné zpracování zakázky, kde se stanoví cena, požadavky na materiál a termín odvádění.
5. Zpracování smlouvy o dílo. Kromě údajů o zákazníkovi a organizaci obsahuje také předmět smlouvy, všeobecné dodací podmínky platné pro všechny zákazníky a technické dodací podmínky.
6. V případě potvrzení smlouvy o dílo ze strany zákazníka je zakázka zadána do výroby.
7. Bod sedm značí již přímo činnost výroby, tedy provedení opravy, zkoušky a expedici.
8. Organizace po každé provedené zakázce zasílá zákazníkovi formulář Hodnocení spokojenosti odběratelů s žádostí o jeho vyplnění.
9. V posledním kroku dochází k vyhodnocení spokojenosti odběratelů (Paretova analýza).

#### 10.4 Měření a zlepšování

Cílem je prověřit zda vyráběné díly a celky jsou shodné s předepsanou technickou dokumentací. V organizaci kontrolu provádí způsobilí pracovníci, kteří jsou povinni zajistit kontrolu provedení všech výrobních a kontrolních operací, kontrolu vzhledu výrobku a veškeré dokumentace, kontrolu povrchové úpravy a značení a na závěr vystavit konečný protokol.

Za úspěšnou kontrolu se v MEZOPRAVNĚ spol. s r.o. považuje taková, která umožní uvolnění a předání dílů ke konečné montáži (expedici) včetně dokumentace.

Opačným případem je zjištění neshody výrobku s technickou dokumentací. Společnost ukládá povinnost každému zaměstnanci, který neshodu zjistí jako první ohlásit ji příslušnému pracovníkovi kvality, kontroly, nebo zkušebny. Tento pracovník je nadále povinen identifikovat neshodný výrobek a vyřadit jej z dalšího výrobního postupu. Do doby, než je o dalším postupu rozhodnuto, je tento výrobek uložen do izolátoru neshodných výrobků. Závěrečnou fází je rozhodnutí, jak bude s tímto výrobkem naloženo, zda bude stačit oprava, nebo se výrobek přeřadí k jinému použití, případně je nutná fyzická likvidace.

Uvedu přímo sdělení MEZOPRANVY spol. s r.o.: „*Cílem je průběžné zlepšování služeb zákazníkům. Východiskem pro tuto činnost je využívání poznatků z výsledků auditů, opatření k nápravě, preventivních opatření, hodnocení politiky a cílů kvality včetně přezkoumání vedením a analýzy údajů*“.

Cílem opatření k nápravě je zabránit opětovnému výskytu neshod u výrobků nebo činností ovlivňujících kvalitu.

Při stanovení nápravných opatření se v běžných případech postupuje tímto způsobem:

1. zjištění příčiny,
2. analýza problému,
3. návrh na opatření k nápravě,
4. stanovení nápravných opatření,
5. sledování, vyhodnocení a ověřování účinností nápravných opatření,
6. provedení trvalých změn v dokumentaci případně systému kvality.



## 11 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY VE SPOLEČNOSTI MEZOPRAVNA SPOL. S R. O.

Systém managementu kvality funguje v organizaci a dle mého názoru velmi dobře už 10 let. Protože ve firmě stále pracují i ti, kteří zde pracovali ještě dříve, než podnik získal certifikaci, nebylo těžké zjistit, co se z jejich pohledu změnilo právě implementací tohoto systému. Nejčastější odpovědí bylo zlepšení pořádku a také zvýšení efektivnosti a to v celé organizaci. Podle vedoucích pracovníků došlo jednoznačně také k nárůstu zákazníků a ke zkvalitnění poskytovaných služeb. Největším přínosem pro firmu bylo ovšem to, že nejvýznamnější zákazník České dráhy pokračuje ve vzájemné spolupráci. Mezi další výhody, které podnik zavedením systému získal, jsou také například:

- zvýšení konkurenceschopnosti,
- zkvalitnění systému řízení,
- zvyšování důvěryhodnosti,
- optimalizace nákladů,
- lepší postavení při získávání zakázek apod.

Doposud jsem uváděla pouze přínosy ze získání certifikace ISO 9001, je ale jasné že existuje také celá řada nevýhod, se kterými se organizace při zavádění musela potýkat. Jedná se především o finanční a časovou náročnost. Pokud jde o náklady, je mylné si představovat, že penězi na školení pracovníků a penězi na samotnou certifikaci to všechno končí. Nekončí, podnik musí být připraven, že je potřeba pracovníky průběžně školit a vzdělávat, že jsou potřeba peníze na interní audity a vznikají také náklady na udržení samotného certifikátu. Další stinnou stránkou je časová náročnost, především při zavádění je více než vhodné postupovat velmi pomalu, aby všichni pracovníci pochopili fungování tohoto systému a mohli se podle něj řídit. Také do budoucna je potřeba počítat s tím, že systém je nutné pravidelně zlepšovat.

MEZOPRAVNA spol. s r. o. v době rozhodování o zavedení systému znala dobře všechny přínosy a nevýhody, ovšem v jejím případě šlo spíše o rozhodování, jestli ztratit, nebo neztratit nejvýznamnějšího zákazníka, kterým jsou České dráhy a který tvoří většinu zakázek firmy. Tento zákazník přímo vyžadoval zavedení systému managementu kvality a to byl také jeden z důvodů, proč organizace k tomuto kroku přistoupila. V současné době, tedy po uplynutí deseti let je toto rozhodnutí v organizaci hodnoceno velmi kladně, protože podnik

si dobře uvědomuje, že oproti svým konkurentům by byl dnes bez tohoto certifikátu ve velmi obtížné situaci a prakticky by nebyl konkurenceschopný. Podle mého názoru se budování systému managementu kvality stává více a více samozřejmostí.

## 11.1 Návrhy a doporučení

Jelikož je MEZOPRAVNA spol. s r.o. dobře fungující společností a dle výsledných hodnot jednotlivých poměrových ukazatelů stabilní organizace, doporučuji pro její další rozvoj následující opatření:

- Rozšíření certifikovaného systému kvality o systém environmentálního managementu ISO 14001, případně zavést v podniku integrovaný systém řízení, který zahrnuje kromě jakosti (9001) a životního prostředí (14001) navíc ještě bezpečnost a ochranu zdraví při práci (18001). Je možné a pravděpodobné, že i tyto systémy budou jednotlivými zákazníky časem vyžadovány.
- Neustálé zlepšování systému managementu kvality. Například vhodnou organizací a pomocí programů zlepšování v procesu výroby pokračovat ve zlepšování úrovně oprav a jejich kvality - snížit počet reklamací.
- Investování případných přebytečných finančních prostředků do nových modernějších strojů, nebo zařízení. MEZOPRAVNA spol. s r.o. například delší dobu uvažuje o zakoupení nového zařízení na vaření vodičů do komutátorů. Investice by také mohla jít na opravu kotelny, kde je potřeba snížit a zateplit strop, případně na zakoupení informačního systému, který by zefektivnil organizaci celého řetězce zákazník - výroba – prodej – zákazník.
- Zvýšení motivace pracovníků. MEZOPRAVNĚ spol. s r.o. bych například doporučila zavést motivační program, který by garantoval určitou finanční odměnu každému zaměstnanci, který by přispěl návrhem, jež by komise odsouhlasila jako návrh, který přispěje ke zlepšení, či rozvoji organizace. Větší zainteresovanost pracovníků a jejich aktivní podílení se na chodu podniku zvýší nejen jejich motivaci, ale současně si podnik zajistí neustálý rozvoj.
- Zlepšení interní komunikace. V organizaci nejsou stanovená jasná pravidla pro komunikaci mezi vedením a zaměstnanci podniku. Dochází k situacím, kdy pracovníci nebývají dostatečně informováni o důležitých záměrech a rozhodnutích o kterých se jedná na poradách ředitele podniku a středního vedení. Zastávám názor,

že pokud zaměstnanci nebudou dostatečně informováni a seznámeni s plánovanými záměry podniku může to vést k jejich demotivaci a následně ke snížení jejich výkonnosti.

## **12 NÁVRH EMS VE SPOLEČNOSTI MEZOPRAVNA SPOL. S R.O. DLE NORMY ISO 14001**

V organizaci MEZOPRAVNA spol. s r.o. v současné době funguje velmi dobře systém managementu kvality dle ISO 9001. Dá se říct, že hlavním důvodem proč se organizace v roce 2002 rozhodla zavést tento systém, byl tlak ze strany nejvýznamnějšího zákazníka, který vyžadoval, aby všichni jeho dodavatelé měli zavedený a certifikovaný systém managementu kvality dle ISO 9001. Vycházím z toho, že i když v tuto chvíli není v organizaci zavedení EMS na pořadu dne, v budoucnu by se mohl opakovat podobný scénář jako v roce 2002, tedy, že zákazník bude tou hlavní příčinou, kdy se o implementaci EMS začne v organizaci jednat. Další příčinou může být také to, že si sama organizace uvědomí, že mít dobrý environmentální profil přináší velké výhody, mezi které patří například i možné zvýšení konkurenceschopnosti. Nikoho asi nepřekvapí, že žijeme v době kdy stále více a více roste zájem o udržení a zlepšování kvality životního prostředí ať už ze strany organizace, zákazníků, nebo veřejnosti.

V rámci této kapitoly bych ráda stanovila rámcový postup implementace environmentálního manažerského systému dle ISO 14001. Při popisu jednotlivých kroků jak EMS zavádět budu vycházet z 5 zásad, které jsou vymezeny v normě ISO 14001. Jedná se o tyto zásady:

- environmentální politika,
- plánování,
- zavádění,
- měření a hodnocení,
- přezkoumání a zlepšování.



Obr. 15 Model systému environmentálního managementu podle normy ISO 14001 (E-ISO, ©2006)

## 12.1 Závazek a politika

Pokud při implementaci EMS postupujeme dle normy ISO 14001, závazek a politika je první zásada, která by měla být organizací splněna. Jak z názvu vyplývá, je potřeba aby se organizace zavázala k realizaci environmentálního manažerského systému a stanovila svoji environmentální politiku.

### 12.1.1 Závazek managementu organizace

Nejen v případě rozhodnutí o implementaci EMS, ale vlastně u všech důležitých rozhodnutí musí být jasná podpora vrcholového vedení. Jen v takovém případě může být dané rozhodnutí úspěšně realizováno, v našem případě realizace environmentálního manažerského systému. Vrcholové vedení by se mělo chovat takovým způsobem, aby všem zaměstnancům firmy byla jasná důležitost rozhodnutí a aby se všichni podle něj řídili. I když se to nemusí zdát, pro kvalitní fungování EMS je tento požadavek velmi podstatný a v žádném případě by neměl být organizací podceňován.

### 12.1.2 Prvotní environmentální přezkoumání

Pod pojmem prvotní environmentální přezkoumání si můžeme představit úvodní interní analýzu, ze které vyloučíme současný vztah organizace k životnímu prostředí, případně jak organizace v dané chvíli naplňuje požadavky normy ISO 14001.

V případě MEZOPRAVNÝ spol. s r.o. využiji dotazník, díky kterému bude možné vyhodnotit, z jaké části podnik splňuje požadavky ISO 14001.

Tab. 9 Základní vyhodnocení požadavků normy ISO 14001 (vlastní zpracování)

PRVEK DLE ISO 14001	ANO/NE
<b>4.1 Všeobecné požadavky</b>	NE
<b>4.2 Environmentální politika</b> - písemně stanoveny strategie ochrany ŽP (SOŽP) - schválena vedením podniku - které činnosti patří do strategie - byla veřejnost seznámena se strategií - znají zaměstnanci, veřejnost SOŽP	NE
<b>4.3 Plánování</b> - existuje písemný postup hodnocení stavu ŽP	NE
4.3.1 Environmentální aspekty	NE
4.3.2 Právní a jiné požadavky - existuje postup pro zapracování právních a jiných požadavků do podmínek společnosti - existuje přehled právních požadavků vzhledem ke společnosti	ČÁSTEČNĚ NE ČÁSTEČNĚ
4.3.3 Cíle a cílové hodnoty	NE
4.3.4 Programy environmentálního managementu	NE
<b>4.4 Zavedení a provoz</b>	
4.4.1 Struktura a odpovědnost - je stanovena organizační struktura - jsou stanoveny odpovědnosti a kompetence v oblasti OŽP - je již jmenován pověřenec pro EMS	ANO ČÁSTEČNĚ NE
4.4.2 Výcvik, povědomí a odborná způsobilost - jsou stanoveny postupy pro zajištění školení v oblasti OŽP - jsou školení v této oblasti dokumentována, plánována	ČÁSTEČNĚ ČÁSTEČNĚ
4.4.3 Komunikování - je stanoven postup pro interní komunikaci - je stanoven postup pro externí komunikaci (státní správa, veřejnost, dodavatelé, zákazníci)	ANO ČÁSTEČNĚ
4.4.4 Dokumentace systému environmentálního managementu	NE
4.4.5 Řízení dokumentace - jsou stanoveny postupy pro řízení dokumentů - platnost certifikátu systému řízení kvality	ANO ANO

4.4.6 Řízení provozu - existuje přehled o činnostech, které mají vliv na ŽP - jaké jsou stanoveny postupy pro nákup nebezpečných látek a přípravků	ČÁSTEČNĚ ANO
4.4.7 Havarijní připravenost - existují postupy pro havarijní stavy - jsou prověřovány	ČÁSTEČNĚ NE
<b>4.5 Kontrola a nápravná opatření</b> - existuje přehled o kritériích ŽP, které mají být pravidelně kontrolovány - jsou kontrolovány, kým, záznam	NE NE
4.5.1 Monitorování a měření environ. veličin	ČÁSTEČNĚ
4.5.2 Neshoda, nápravná a preventivní opatření - postupy pro realizaci nápravných opatření v OŽP	NE
4.5.3 Záznamy - které záznamy jsou uchovávány, jak - přehled, doba uchovávání	ČÁSTEČNĚ ČÁSTEČNĚ
4.5.4 Audit systému environmentálního managementu	NE
<b>4.6 Přezkoumání vedením</b>	NE

Cílem výše uvedeného dotazníků bylo zjistit do jaké míry MEZOPRAVNA spol. s r.o. naplňuje požadavky stanovené normou ISO 14001. Z tabulky (Tab. 9) je patrné, že se organizace otázkami životního prostředí do současné doby příliš nezabývala a bude nutné je v následujících kapitolách stanovit, nebo alespoň vhodným způsobem dopracovat.

### 12.1.3 Návrh environmentální politiky

Pokud se podnik rozhodne pro implementaci EMS je potřeba hned na začátku stanovit environmentální politiku. Stanovení environmentální politiky včetně jejího vyhlášení je úkolem vrcholového vedení a měla by se tak stát hlavním východiskem při činnosti všech zaměstnanců v organizaci.

Návrh environmentální politiky pro MEZOPRAVNU spol. s r.o.

MEZOPRAVNA spol. s r.o. si je vědoma nutnosti chránit, udržovat a zlepšovat stav životního prostředí a její hlavní snahou je zasadit se o trvale udržitelný rozvoj. Svoji odpovědnost stvrzuje vyhlášením této environmentální politiky a ve vztahu k životnímu prostředí se zavazuje:

- neustále zlepšovat svůj environmentální profil v závislosti na celkovém rozvoji,
- provádět veškeré činnosti s ohledem na životní prostředí a zajistit aby každý pracovník organizace ctil vyhlášenou environmentální politiku a veškeré úkony prováděl podle ní,
- provádět své činnosti bez zbytečného plýtvání energiemi, materiály a přírodními zdroji,
- dodržovat právní předpisy,
- provádět pravidelné audity,
- zapojovat se v rámci svých možností do aktivit a činností směřujících k ochraně a zlepšování životního prostředí v regionu.

## 12.2 Plánování

V rámci plánování je organizace povinna definovat plán pro splnění environmentální politiky. Plánování se uskutečňuje stanovením environmentálních aspektů a vyhodnocením příslušných environmentálních dopadů, stanovením cílů a cílových hodnot a v neposlední řadě určením environmentálních programů. Všechny tyto prvky EMS, které se týkají plánování, budou stanoveny v následujících podkapitolách.

### 12.2.1 Environmentální aspekty

Zjišťování environmentálních aspektů a vyhodnocování příslušných environmentálních dopadů patří k zásadním činnostem při zavádění environmentálního manažerského systému. Pokud jasně a dostačujícím způsobem tyto aspekty definujeme a interpretujeme, můžeme výrazným způsobem zkvalitnit nově zaváděný EMS v organizaci. Je důležité také podotknout, že stanovení environmentálních aspektů není jednorázová činnost, ale stálý proces, ve kterém stanovujeme dopady, kterými činnosti organizace působí na životní prostředí.

Celý proces stanovení environmentálních aspektů a zhodnocení dopadů můžeme provést ve třech krocích:

1. krok – určení činnosti,
2. krok – stanovení environmentálních aspektů u dané činnosti,
3. krok – stanovení environmentálních dopadů.



Nyní tento třífázový proces aplikuji přímo na MEZOPRAVNU spol. s r.o., stanovím tedy nejvýznamnější environmentální aspekty a jejich dopady.

*Tab. 10 Environmentální aspekt 1 (vlastní zpracování)*

<b>ČINNOST</b>	Nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky
<b>ASPEKT</b>	Možnost nahodilého vylití
<b>DOPAD</b>	Kontaminace půdy, nebo vody. Znečištění pracoviště.

*Tab. 11 Environmentální aspekt 2 (vlastní zpracování)*

<b>ČINNOST</b>	Čištění trakčních motorů, odpařování
<b>ASPEKT</b>	Vznik emisí
<b>DOPAD</b>	Znečištění ovzduší

*Tab. 12 Environmentální aspekt 3 (vlastní zpracování)*

<b>ČINNOST</b>	Oprava trakčních motorů
<b>ASPEKT</b>	Vznik odpadů
<b>DOPAD</b>	Zatížení životního prostředí související s produkcí odpadu

### 12.2.2 Environmentální cíle a cílové hodnoty

Při určování environmentálních cílů a cílových hodnot by měla organizace vycházet mimo jiné ze stanovených environmentálních aspektů a jejich dopadů, z environmentální politiky, ze svého environmentálního profilu. Tyto cíle by měly být jasně definované, a pokud je to možné, také měřitelné, aby mohly být pravidelně kontrolovány a posuzovány.

Proces stanovování cílů probíhá zpravidla tak, že nejdříve vedení organizace definuje a schválí celkové dlouhodobější cíle, následně pracovníci středního managementu provedou rozbor těchto cílů, zda jsou proveditelné například z hlediska finančního a časového. Nakonec jsou tyto cíle specifikovány k jednotlivým pracovním místům a jsou určeny odpovědnosti za plnění těchto cílů.

Návrh environmentálních cílů pro MEZOPRAVNU spol. s r.o.:

- minimalizovat vypouštění znečišťujících látek do ovzduší,

- bezpečně zacházet s chemickými látkami a přípravky,
- snížit objem odpadů a dodržovat odpadový program,
- posilovat environmentální povědomí pracovníků organizace i veřejnosti.

Návrh environmentálních cílových hodnot pro výše stanovené cíle:

- snížení emisních limitů,
- zajistit pravidelné školení a odbornou poradenskou činnost v oblasti nebezpečných chemických látek a přípravků a tím snížit dopad na zdraví pracovníků a minimalizovat počet environmentálních nehod spojených s nesprávnou manipulací s těmito látkami,
- dosáhnout 2% snížení odpadu oproti minulému roku – tříděním,
- dosažení větší informovanosti pracovníků v organizaci a také veřejnosti.

### 12.2.3 Programy environmentálního managementu

V předešlé kapitole jsem pro MEZOPRAVNU spol. s r.o. navrhovala environmentální cíle. V této kapitole bude mou hlavní snahou navrhnout program environmentálního managementu, který by měl vést k naplnění těchto cílů. Je potřeba stanovit konkrétní kroky, které povedou k dosažení cílových hodnot. Stejně jako u všech činností i tady je potřeba určit odpovědného pracovníka, který bude dohlížet na plnění daného programu, monitorovat stanovené postupy a v případě vzniku odchylek od plánů navrhopvat a realizovat možnosti nápravy.

Návrh programu environmentálního managementu pro MEZOPRAVNA spol. s r.o.

*Tab. 13 Environmentální program 1 (vlastní zpracování)*

ENVIRONMENTÁLNÍ PROGRAM 1	PŘÍKLAD
Činnost 1	Čištění trakčních motorů, odpařování
Environmentální aspekt 1	Vznik emisí
Dopad 1	Znečištění ovzduší
Cíl 1	Minimalizovat vypouštění znečišťujících látek do ovzduší
Cílová hodnota 1	Snížení emisních limitů

Opatření 1	Zavedení nové technologie
------------	---------------------------

Tab. 14 Environmentální program 2 (vlastní zpracování)

<b>ENVIRONMENTÁLNÍ PROGRAM 2</b>	<b>PŘÍKLAD</b>
Činnost 2	Oprava trakčních motorů
Environmentální aspekt 2	Vznik odpadů
Dopad 2	Zatížení životního prostředí související s produkcí odpadu
Cíl 2	Snížit objem odpadů
Cílová hodnota 2	Snížení objemu odpadu o 2 %
Opatření 2	Třídění odpadu a následné využití odpadu spolupracující firmou

Tab. 15 Environmentální program 3 (vlastní zpracování)

<b>ENVIRONMENTÁLNÍ PROGRAM 3</b>	<b>PŘÍKLAD</b>
Činnost 3	Nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky
Environmentální aspekt 3	Možnost nahodilého vylití
Dopad 3	Kontaminace půdy, nebo vody. Znečištění pracoviště.
Cíl 3	Bezpečně zacházet s chemickými látkami a přípravky
Cílová hodnota 3	Snížit dopad na zdraví pracovníků a minimalizovat počet environmentálních nehod spojených s nesprávnou manipulací s těmito látkami
Opatření 3	Zajistit pravidelné školení a odbornou poradenskou činnost v oblasti nebezpečných chemických látek a přípravků a tím

Tab. 16 Environmentální program 4 (vlastní zpracování)

<b>ENVIRONMENTÁLNÍ PROGRAM 4</b>	<b>PŘÍKLAD</b>
Činnost 4	Veškerá činnost organizace
Environmentální aspekt 4	Neinformovanost pracovníků v otázkách životního prostředí
Dopad 4	Riziko ohrožení životního prostředí
Cíl 4	Posilovat environmentální povědomí pracovníků organizace a veřejnosti

Cílová hodnota 4	Minimalizace rizik spojených s ohrožením životního prostředí
Opatření 4	Vzdělávání pracovníků v otázkách životního prostředí

### 12.3 Zavedení a provoz

V předešlé kapitole už byla naznačena skutečnost, že implementace environmentálního manažerského systému neznámá závazek a odpovědnost pouze pro pracovníky úseku životního prostředí, ale pro všechny pracovníky organizace. Vedení by tedy mělo zajistit, aby tato skutečnost byla všemi zaměstnanci respektována a dodržována. V následujících podkapitolách budou detailněji rozebrány požadavky nutné k zavedení EMS.

#### 12.3.1 Zdroje – lidské, materiální a finanční

Pokud jde o zajišťování lidských zdrojů, je potřeba, aby byl v organizaci nejprve sestaven tým pracovníků, kteří budou odpovědní za zavedení a fungování EMS. V první řadě musí být zvolen představitel vedení pro EMS. Pokud jde o menší podniky, doporučuji zvolit jako představitele přímo ředitele podniku, nebo alespoň některého pracovníka z vrcholového vedení. V případě MEZOPRAVNÝ spol. s r.o. by nejvhodnějším kandidátem byl představitel vedení pro kvalitu. V dalším kroku by měli být zvoleni další pracovníci daného týmu a určeny jejich odpovědnosti a pravomoce. Všichni tito pracovníci musí být řádně proškoleni v dané problematice.

Stejně důležité jako zajištění lidských zdrojů, je důležité zajistit také ty materiálové. K úspěšné realizaci EMS bude jistě zapotřebí také různé vybavení, zařízení, nástroje a povinnosti organizace je přesně definovat tyto potřeby a zajistit je.

Organizace musí počítat také s tím, že implementace EMS je v současné době finančně náročná. V praxi často dochází k tomu, že podnik zavede EMS, ale ten už necertifikuje, což může vést ke snížení kvality tohoto systému. Je tedy důležité, aby měla organizace vyhrazené finance na všechny etapy procesu zavádění EMS.

#### 12.3.2 Odpovědnosti

Při implementaci EMS často musí v podniku dojít ke změně organizační struktury. Už v předchozí kapitole jsem se zmiňovala o tom, že bude potřeba jmenovat tým lidí, kteří budou mít na starosti zavedení a fungování EMS. Všem těmto pracovníkům tedy vzniknou

nové odpovědnosti a pravomoce a právě ty je potřeba definovat v základních dokumentech jako je organizační struktura, případně dokument popisující jednotlivé funkční místa.

Návrh jednotlivých environmentálních odpovědností pro MEZOPRAVNU spol. s r.o. a stanovení odpovědných osob.

*Tab. 17 Environmentální odpovědnosti a odpovědné osoby (vlastní zpracování)*

ENVIRONMENTÁLNÍ ODPOVĚDNOSTI	ODPOVĚDNÁ OSOBA/OSOBY
Stanovit všeobecný směr	Ředitel podniku
Stanovit a vyhlásit environmentální politiku	Ředitel podniku, představitel vedení pro EMS
Určit environmentální cíle, cílové hodnoty a programy	Ředitel podniku, představitel vedení pro EMS
Sledovat a kontrolovat fungování EMS	Představitel vedení pro EMS
Zajistit dodržování předpisů	Představitel vedení pro EMS
Zajistit neustálé zlepšování EMS	Ředitel podniku, představitel vedení pro EMS

### 12.3.3 Znalosti, kvalifikace a výcvik

Ve chvíli kdy se v organizaci vytváří speciální tým, který bude odpovědný za environmentální manažerský systém, vzniká zároveň povinnost těmto pracovníkům zajistit potřebnou kvalifikaci a vzdělání. Současně musí být proškoleni i ostatní zaměstnanci organizace, kteří by měli mít alespoň základní znalosti v této oblasti.

Výcvikové programy zpravidla zahrnují následující:

- zjištění, jaký výcvik zaměstnanci potřebují,
- na základě zjištěných potřeb vypracovat podrobný plán vzdělávání,
- rozdělit pracovníky organizace do jednotlivých skupin a následně stanovit typ výcviku pro ně vhodný. Například u pracovníků, kteří budou vykonávat specializované funkce v EMS, bude jistě zapotřebí intenzivnější vzdělávání, než u zbytku organizace,
- zajištění dokumentace z výcviku, kterým pracovníci prošli,
- vyhodnocení výcviku, kterým pracovníci prošli,
- zajištění souladu vzdělávání s vnějšími předpisy, ale i s těmi, které platí v organizaci.

V následující tabulce uvádím typy environmentálního výcviku, které organizace může zajistit pro různé skupiny pracovníků v organizaci:

Tab. 18 Témata environmentálního školení (vlastní zpracování)

TÉMA ŠKOLENÍ	PRACOVNÍCI	ÚČEL ŠKOLENÍ
Význam EMS	Ředitel společnosti a střední vedení	Závazek chovat se v souladu s environmentální politikou
Předpisy a požadavky EMS	Pracovníci odpovědní za EMS	Znát a dodržovat stanovené předpisy a požadavky
Největší problémy životního prostředí a jejich dopady	Všichni pracovníci v organizaci	Prohloubení znalostí ochrany ŽP a závazek pracovat v souladu s environmentální politikou v organizaci
Zlepšení kvalifikace	Pracovníci odpovědní za EMS	Zlepšit environmentální profil ve vybraných činnostech
Dodržování souladu	Všichni pracovníci v organizaci	Dosažení souladu s požadavky a předpisy

Doposud byla zmínka pouze o výcviku před zavedením environmentálního manažerského systému, tak aby tým pracovníků EMS byl schopen zavést fungující systém a aby ostatní zaměstnanci měli povědomí o ochraně ŽP a o dopadech své činnosti. Důležité je ovšem i to, aby organizace zajistila udržování a případné zvyšování získané způsobilosti, tak aby bylo efektivně využito úvodního výcviku. Je potřeba v určitých intervalech provést například zhodnocení pracovníků a jejich činnosti, ze kterého bude patrné, zda pracovník potřebuje obnovit či rozšířit dané znalosti. Další možností je také provádění pravidelného školení pro všechny zaměstnance a tím zajistit jejich trvalou znalost a odbornost.

V rámci této kapitoly je důležité uvést také nejčastější problémy, kterých se organizace dopouští s cílem zajistit jejich minimalizaci:

- není rozpracován podrobný plán školení a výcviku,
- není řádně dodrženo předem stanovené školení,
- zaměstnanci nemají povědomí o EMS,
- zaměstnanci neznají své povinnosti v rámci EMS.

#### 12.3.4 Komunikace

Dalším důležitým krokem v procesu budování EMS je stanovení systému komunikace. Tento systém by měl být vytvořen za účelem sdělování podnikových úkonů a činností v environmentální oblasti. Díky systému komunikace, který by měla fungovat uvnitř i vně může MEZOPRAVNA spol. s r.o.:

- ukázat veřejnosti a pracovníkům organizace své odhodlání chránit životní prostředí,
- zvýšit povědomí o otázkách životního prostředí,
- řešit nastalé environmentální potíže, které vznikly činností organizace,
- demonstrovat naplněné environmentální cíle a plnění environmentální politiky,
- informovat o svém environmentálním profilu.

V současné době jsou v organizaci využívány klasické nástroje interní komunikace, kterými jsou:

- ústní komunikace
- porady ředitele společnosti se středním vedením,
- výroční zprávy,
- nástěnky.

I když je MEZOPRAVNA spol. s r.o. relativně malý podnik, doporučila bych zvážit možnost i dalších komunikačních nástrojů. Například v dnešní době čím dál oblíbenější intranet, případně online nástěnky a určitě bych také doporučila pravidelné porady, konzultace mezi středním vedením a řadovými pracovníky. Podávání informací pracovníkům v organizaci má za následek zvýšení jejich motivace a hlavně pokud jde o EMS, napomáhá získat pracovníky k snadnějšímu naplnění environmentálních cílů.

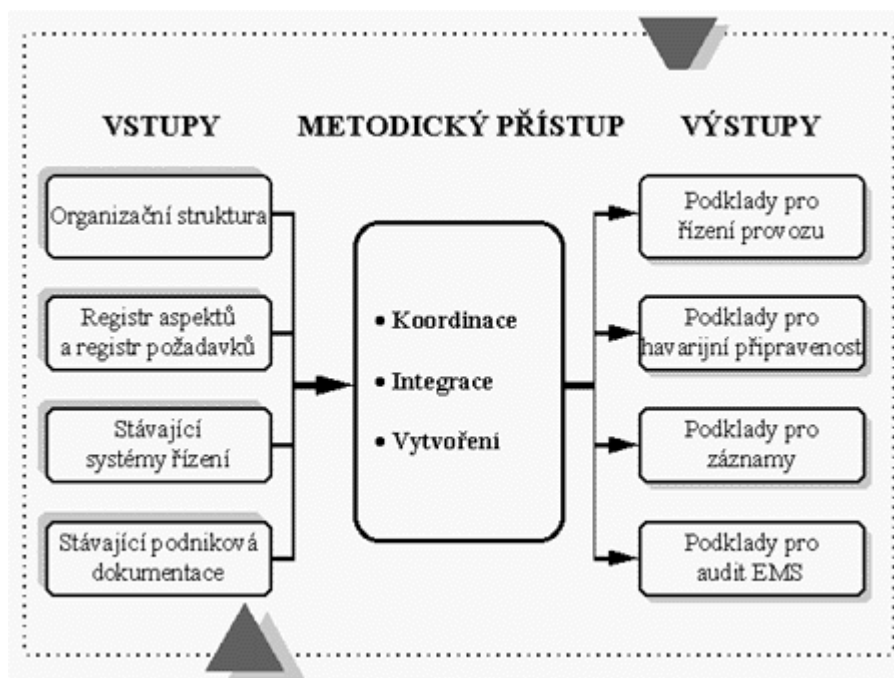
Pokud jde o externí komunikaci, ta samozřejmě v organizaci také funguje, ale dle mého názoru jen omezeně. Firma komunikuje se svými zákazníky, dodavateli, bankami a dalšími institucemi, ale chybí komerční komunikace. Komerční komunikací mám na mysli především určitá sdělení veřejnosti, rozhovory, články a třeba i propagační materiály. Domnívám se, že pokud v podniku dojde k zavedení EMS, tento typ komunikace bude přínosem. Podnik jednak může ukázat své snahy zlepšovat životní prostředí, ale hlavně bude pro potenciální zákazníky atraktivnější.

Mezi další způsoby sdělování environmentálních informací patří například výroční zprávy, hlášení, média, inzerce. V případě komunikace uvnitř podniku například podnikové noviny, elektronická pošta, oznamovací tabule.

Každé sdělení, či hlášení by mělo obsahovat:

- informace o společnosti,
- stanovenou a vyhlášenou environmentální politiku, cíle a programy,
- environmentální profil,
- návrhy variant k dalšímu zlepšení,
- nezávislé ověřování obsahu hlášení.

### 12.3.5 Dokumentace EMS



Obr. 16 Dokumentace systému environmentálního managementu

(MZP, ©2008-2012)

Norma ISO 14001 také vyžaduje, aby organizace definovala různé druhy dokumentů, které určují a specifikují účinné provozní postupy a kontroly. Hlavním důvodem tohoto požadavku je, aby pracovníci věděli co je zapotřebí k dosažení environmentálních cílů a současně tato dokumentace slouží jako nástroj k vyhodnocování environmentálního manažerského systému a environmentálního profilu.



EMS tedy musí být dokumentována. Organizace má na výběr ze dvou možností:

- samostatná dokumentace EMS kvalitně a detailně zpracovaná.
- pokud je v podniku implementován ještě jiný systém řízení může být EMS integrován do této dokumentace. V případě MEZOPRAVNÝ spol. s r.o. je zaveden systém managementu kvality a je tedy plně na rozhodnutí podniku jestli bude mít společnou dokumentaci, nebo ne. Pokud se podnik rozhodne pro tuto variantu, musí mít také na paměti rozšíření dokumentace o oblasti, které nejsou u systému kvality zahrnuty (například environmentální aspekty).

Návrh postupu při tvorbě dokumentace pro MEZOPRAVNÚ spol. s r.o.

Nejprve je potřeba, aby byla v podniku vypracována technickoorganizační směrnice, rejstřík aspektů a rejstřík požadavků. Pokud jsou všechny tyto dokumenty vypracovány, jejím zjednodušením, výtahem získáme příručku EMS. Ta popisuje strukturu, funkci a všechny prvky systému ve společnosti v souladu s požadavky normy ISO 14001 a vyhlášenou environmentální politikou. Slouží jako trvalý podklad pro uplatňování a udržování těchto systému. Obsahuje environmentální postupy nebo na ně odkazuje. Příručka EMS zahrnuje:

- vymezení systému,
- stanovení odpovědností,
- způsob tvorby environmentální politiky a programů,
- environmentální aspekty a požadavky,
- pracovní postupy u činností s významným vlivem na životní prostředí,
- školení pracovníků v oblasti životního prostředí,
- způsoby ověřování účinnosti EMS,
- a odkazy na související dokumentaci.

Na závěr je ještě důležité doplnit, že jednotlivé dokumenty musí být vždy k dispozici odpovědným osobám, musí být pravidelně kontrolovány, zda je obsah stále aktuální a v případě zastaralého obsahu musí být aktualizované a oprávněnými osobami odsouhlasené.

### 12.3.6 Havarijní připravenost a akce

Havarijní připravenost znamená povinnost podniku zavést opatření pro případy havarijních stavů, které mohou mít negativní dopad na životní prostředí. Odpovědní pracovníci musí být schopni reagovat na vzniklé havárie, aby se zabránilo negativním dopadům, případně aby došlo alespoň k jejich minimalizaci.

Aby tyto skutečnosti byly naplněny, je potřeba, aby v podniku byly vytvořeny tzv. havarijní plány, které slouží jako návod v případě vzniku havárie. Pokud jsou plány kvalitně zpracovány, měli by nám ukázat postup, jak minimalizovat negativní dopady a jak se zachovat bezprostředně po havárii.

V MEZOPRAVNĚ spol. s r.o. jsem vytipovala dvě činnosti, u nichž je největší pravděpodobnost vzniku havárie:

- práce s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky,
- vznik emisí při čištění motorů.

V níže uvedeném textu jsem zpracovala rámcový návrh havarijního plánu pro nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky za podmínek v MEZOPRAVNĚ spol. s r.o.

*Tab. 19 Havarijní plánu pro podmínky Mezopravny spol. s r.o. (vlastní zpracování)*

HAVARIJNÍ PLÁN
<b><u>Autor havarijního plánu</u></b>
Michaela Halbichová, Jasenická 727, Vsetín 755 01
Bakalářské vzdělání ekonomického směru
<b><u>Uživatel nebezpečných látek</u></b>
MEZOPRAVNA spol. s r.o.
Ulice 4. Května 275, Vsetín 755 01
<b><u>Seznam nejdůležitějších chemikálií a hořlavých kapalin, které společnost využívá</u></b>
Ředidla, Barvy, motorová nafta, petrolej, mazací tuky, technický benzín, oleje různých typů, líh, toulén, lepidla, mycí prostředky.
<b><u>Postup po vzniku havárie</u></b>

V případě rozlití malého množství nebezpečných látek je nutno postupovat následovně:

- zahájit větrání prostoru,
- pomocí textilií provést vysátí,
- potřísněné textilie umístit do kovové nádoby pro potřísněné textilie, později zlikvidovat – například externí firmou

V případě většího úniku nebezpečných látek je nutno postupovat následovně:

- zamezit dalšímu úniku nebezpečných látek např. utěsněním trhliny apod.,
- zamezit dalšímu šíření již vyteklých látek např. vytvořením hrázek z písku, pilin, případně uzavřít kanalizační otvory apod.,
- informovat vedení MEZOPRAVNÝ spol. s r.o. o vzniklé havárii, které následně určí další postup likvidace havárie.

#### **Důležitá telefonní čísla**

Hasiči	150
Policie	158
Záchranná služba	155

Další telefonní čísla např. ředitel společnosti, odpovědný pracovník za havárie apod.

#### **Dokumenty o haváriích**

Odpovědný pracovník je povinen vypracovat zprávu o havárii, která bude obsahovat:

- místo a dobu vzniku,
- příčinu vzniku havárie,
- průběh havárie a provedená opatření,
- přijatá opatření k vyloučení dalšího vzniku havárie,
- datum a podpis odpovědného pracovníka.

#### **Seznámení pracovníků s havarijním plánem**

Každý pracovník, který přichází do styku s nebezpečnými chemikáliemi a látkami bude seznámen s tímto Havarijním plánem formou školení minimálně jednou ročně.

## 12.4 Měření a hodnocení

Požadavkem normy ISO 14001 je také zavedení systému pravidelného sledování a vyhodnocování klíčových znaků. Klíčovými znaky jsou myšleny aspekty, které byly stanoveny již v některé z předchozích kapitol. Podstatou je tedy porovnání zjištěných hodnot s těmi plánovanými, a aby tak mohlo být učiněno, při stanovování environmentálních aspektů musí být stanoveny také jejich počáteční a cílové hodnoty. Pokud jsou při vyhodnocování environmentálních aspektů zjištěny odchylky od plánů, je potřeba navrhnout a realizovat nápravná opatření.

Pro podmínky MEZOPRAVNÝ spol. s r.o. jsem navrhla dle mého uvážení nejzákladnější ukazatele, které by měly být v pravidelných intervalech monitorovány a vyhodnocovány. Jedná se o:

- spotřebu elektrické energie,
- spotřebu vody,
- produkci komunálního odpadu,
- produkci nebezpečného odpadu,
- počet environmentálních stížností,
- počet environmentálních havárií.

Po provedení monitoringu je odpovědný pracovník povinen zpracovat zprávu. Tato zpráva by měla obsahovat, který ukazatel byl sledován, termín a místo monitoringu, zda sledovaný ukazatel překračuje povolený limit a opatření pokud jsou vzhledem ke zjištěným skutečnostem potřebná.

## 12.5 Přezkoumání a zlepšování

Pokud se podnik jednou rozhodne implementovat environmentální manažerský systém dle normy ISO 14001, současně se zavazuje neustále tento systém zlepšovat. Pravidelným přezkoumáním organizace zjistí, zda je systém stále aktuální a efektivně funguje.

Přezkoumání v MEZOPRAVNĚ spol. s r.o. bude prováděno jednou ročně a to vedením organizace. Ta je povinna vypracovat zprávu z daného přezkoumání, která by měla obsahovat zhodnocení:

- Environmentální politiky – organizace se zavázala plnit tuto politiku a přezkoumáním má být zjištěno, zda k tomu opravdu dochází. Pokud nedochází k plnění, je potřeba identifikovat důvod a následně ve zprávě navrhnout patřičné opatření.
- Cílů EMS – v MEZOPRAVNĚ spol. s r.o. byly stanoveny prozatím čtyři environmentální cíle a ty by měly být v tomto procesu vyhodnoceny. Zda došlo ke splnění cílů, v plánovaném termínu (pokud je určen) a za vynaložení předpokládaných finančních prostředků (opět pokud byly stanoveny).
- Interních a externích auditů – pokud byly v době před přezkoumáním provedeny audity, musí být ve zprávě krátce zhodnocen jejich výsledek a případná nápravná opatření.
- Hodnocení souladu – je potřeba zkontrolovat zda MEZOPRAVNA spol. s r.o. je v souladu s požadavky právních předpisů, které se na ni vztahují. Například v MEZOPRAVNĚ spol. s r.o. se pracuje s nebezpečnými chemickými látkami, které podle zákona nesmějí být poskytnuty neoprávněným osobám a osobám mladším 18 let. V tomto případě existuje soulad, protože tento předpis je organizací velmi striktně dodržován. Existuje ale celá řada dalších předpisů, které musí podnik znát, sledovat a dodržovat s nimi soulad.
- Stížností zákazníků, veřejnosti – v této části by měl odpovědný pracovník uvést, zda během roku byly ze strany zákazníků, či veřejnosti vzneseny stížnosti týkající se životního prostředí. Pokud ano, krátce problém popsat a zaznamenat jestli byla provedena nápravná opatření.
- Zhodnocení environmentálního profilu.
- Návrhy na zlepšení včetně uvedení dalších cílů – závěrečná a zároveň nejdůležitější část zprávy musí obsahovat celkové zhodnocení přezkoumání. V případě, že jsou zjištěny nedostatky je potřeba určit kroky k odstranění. V této části by měly být také definovány další konkrétní cíle a cílové hodnoty, kterých chce podnik dosáhnout v oblasti životního prostředí.

## 12.6 Přínosy EMS

Implementace EMS přináší celou řadu výhod, které vyváží především počáteční finanční náročnost tohoto rozhodnutí. Na jedné straně dochází k postupnému snižování negativních

dopadů činností organizace na životní prostředí a na straně druhé přispívá k ekonomickému růstu a prosperitě podniku. V následujícím textu podrobnější rozeberu možné přínosy, které budou nejzajímavější pro MEZOPRAVNU spol. s r.o.

#### *Snížení nákladů na provoz, úspora surovin, energie a úspory na sankcích za poškozování životního prostředí*

Po zavedení EMS v podniku dochází v pravidelných intervalech k přezkoumávání, k analýze environmentálního profilu, politiky, také cílů a cílových hodnot a všechny tyto činnosti mohou ve svém důsledku vést k úspoře nákladů. Podnik rázem zjistí, že je schopen ušetřit například za energii, vodu a další zdroje. Pokud jde o sankce za poškozování ŽP je jasné, že větší znalost předpisů a požadavků normy ISO 14001 povede jednoznačně ke snížení těchto pokut.

#### *Jednodušší přístup ke kapitálu*

Z finanční analýzy, která byla zpracovaná v šesté kapitole je zřejmé, že MEZOPRAVNA spol. s r.o. využívá k financování především vlastních zdrojů. Snadnější přístup ke kapitálu vnímám tedy jako přínos především pro větší investice, například do technologií, strojů a zařízení. Finanční instituce zpravidla vnímají podniky se zavedeným EMS kladně a dle mého názoru s větší důvěrou.

#### *Snížení rizika nehod a havárií*

Vznik nehody, nebo havárie znamená v podniku vždy problém. Pokud ovšem v podniku kvalitně funguje EMS a všichni pracovníci se řídí podle požadavků tohoto systému je jisté, že dojde k minimalizaci tohoto rizika. MEZOPRAVNA spol. s r.o. se zabývá opravou trakčních motorů, dochází tedy k jejich čištění, manipulaci s nebezpečnými chemikáliemi a všechny tyto činnosti při nekvalitně fungujícím EMS znamenají riziko.

#### *Dobré vztahy s veřejností*

Jde vidět, že lidé stále více a více pociťují potřebu chránit životní prostředí a jen neradi vidí organizace, které nerespektují platné předpisy a jsou těmi, kteří přispívají k poškození krajiny. Opačným způsobem jsou potom vnímáni ti, kteří mají stanoven systém, pravidla, cíle a snaží se účastnit aktivit, které přispívají k ochraně a udržení životního prostředí.

#### *Zlepšení image podniku a podílu na trhu*

Tento přínos vnímám jako nejzásadnější a souvisí s předchozím bodem. Stejně jako veřejnost i organizace mají stále větší zájem udržovat kvalitu životního prostředí a tyto firmy to

zpravidla vyžadují i od svých dodavatelů. Domnívám se, že podnik kde funguje EMS, je v mnohem lepší pozici při výběrových řízeních, než je organizace, která se příliš otázkami životního prostředí nezaobírá. Jinými slovy, EMS přispívá k získávání nových zákazníků.

## 12.7 Náklady EMS

V předešlé kapitole jsem uvedla největší výhody, které může kvalitně zavedený a fungující environmentální manažerský systém organizaci přinést. Pro komplexnost je ale důležité podívat se i z druhé strany. Implementace EMS je často pro podnik finančně náročná a není žádnou výjimkou, že podnik EMS sice zavede, ale již necertifikuje a to právě díky vysokým nákladům. V této kapitole, bych společnosti ráda navrhla dvě varianty, ze kterých si může vybírat v případě, že se rozhodne EMS zavést.

První varianta spočívá v tom, že podnik využije všech výše zpracovaných dokumentů, návrhů a doporučení a ty použije při zavádění vlastního environmentálního manažerského systému. Výhodou této varianty jsou jednoznačně nižší náklady, než u druhé varianty. Další výhodou je také fakt, že MEZOPRAVNA spol. s r.o. již zaváděla systém managementu kvality a má tedy s implementací jisté zkušenosti. Naopak nevýhodou je, že podnik nebude mít k ruce některou z poradenských firem, které mají dlouholetou praxi v zavádění environmentálního manažerského systému.

Pokud se podnik rozhodne zvolit tuto možnost, pravděpodobné náklady budou následující:

*Tab. 20 Stanovení nákladů na zavedení vlastního EMS*

Náklady na školení pracovníků	21 000
DPH 20 %	4 200
Náklady na certifikaci	36 000
DPH 20 %	7 200
<b>Celkem</b>	<b>68 400</b>

Celkové náklady na implementaci EMS budou činit **68 400 Kč**. Je důležité uvést, že se jedná o pravděpodobné náklady, stanovené na základě informací získaných od různých poradenských a certifikačních firem. Náklady mohou být přesně vyčísleny až ve chvíli, osobní konzultace s danou firmou.

Druhá možnost je najmout si externího poradce, který ve spolupráci s organizací zajistí všechny činnosti potřebné k úspěšnému zavedení EMS. I když je tato volba jedna z nejnákladnějších, pravdou zůstává, že implementace EMS není jednoduchá a to především u firem, které doposud otázkám životního prostředí nevěnovaly velkou pozornost.

V následujícím textu bych ráda definovala odborné činnosti, které souvisejí se zavedením systému environmentálního managementu dle normy ISO 14001 a stanovila jejich cenu pro podmínky MEZOPRAVNÝ spol. s r.o. Náklady jsou stanoveny na základě zjištěných informací od firem zajišťujících tuto činnost. Je důležité uvést, že se jedná o hrubý návrh odborných činností a jejich cenu, protože pro stanovení a vyčíslení přesných nákladů by musela poradenská firma udělat přezkoumání přímo ve společnosti. Vzhledem k tomu, že podnik v tuto chvíli neuvažuje o implementaci EMS, nebyla tato aktivita možná, přesto všechno jsem se pokusila co nejrealněji tyto činnosti a jejich ceny stanovit pro podmínky MEZOPRAVNÝ spol. s r.o.

*Tab. 21 Činnosti a jejich ceny při zavádění EMS – první etapa (vlastní zpracování)*

První etapa – část 1.		
ČÍSLO	ČINNOST	TERMÍN
1	Rozhodnutí ředitele společnosti o zavedení EMS dle normy ISO 14001. Toto rozhodnutí musí být závazné pro všechny členy vedení včetně zaměstnanců.	8/2012
2	Příprava a uzavření smlouvy o dílo s poradenskou organizací o zavedení EMS v podmínkách MEZOPRAVNÝ spol. s r.o.	8/2012
3	Příprava a provedení úvodního školení vedení společnosti k obsahu, struktuře a požadavkům systému EMS a postupům při jeho zavedení.	8/2012
4	Zpracování úvodního environmentálního přezkoumání v organizaci v rozsahu struktury normy ISO 14001 včetně návrhu dalšího postupu prací souvisejících se zavedením EMS	8-9/2012
5	Projednání konečné verze úvodního environmentálního přezkoumání vedením společnosti. Schválení předložených návrhů opatření a postupu dalších prací	9-10/2012

*Tab. 22 Stanovení nákladů na první etapu (vlastní zpracování)*

Náklady na provedení činností první etapy v termínu do 31. 10. 2012	12 000
DPH 20 %	2 400
<b>Celkem</b>	<b>14 400</b>



Tab. 23 Činnosti a jejich ceny při zavádění EMS – první etapa (vlastní zpracování)

První etapa – část 2.		
ČÍSLO	ČINNOST	TERMÍN
6	Zpracování návrhů environmentální politiky, environmentálních cílů a programů EMS na základě priorit definovaných environmentálním přezkoumáním a rozvojových záměrů společnosti	10/2012
7	Vytvoření a plnění programů EMS umožňujících realizaci environmentální politiky a dosažení cílů a cílových hodnot společnosti. Proškolení vedoucích týmů programů EMS.	10/2012
8	Výcvik pracovníků v rozsahu požadavků vyplývajících ze zavedení EMS dle normy ISO 14001.	9-10/2012
9	Schválení konečného návrhu environmentální politiky a environmentálních cílů společnosti.	10/2012

Tab. 24 Stanovení nákladů na první etapu (vlastní zpracování)

Náklady na provedení činností první etapy v termínu do 31. 10. 2012	24 000
DPH 20 %	4 800
<b>Celkem</b>	<b>28 800</b>

Tab. 25 Činnosti a jejich ceny při zavádění EMS – druhá etapa (vlastní zpracování)

Druhá etapa		
ČÍSLO	ČINNOST	TERMÍN
10	Stanovení hlavních odpovědností za jednotlivé bloky činností dle struktury ISO 14001.	10/2012
11	Zabezpečení prací souvisejících se zavedením jednotlivých prvků systému EMS v oblastech – provozu, kontroly a nápravných opatření, doplnění popisu pracovních míst.	10-12/2012
12	Dokumentované proškolení všech zaměstnanců z environmentální politiky a environmentálních aspektů a cílů. Provedení dvou až tří denního výcviku interních auditorů EMS.	10-11/2012
13	Naplánování a provedení dvou vzorových interních auditů. V potřebném rozsahu ověřování funkce zavedených prvků EMS v rámci společnosti.	12/2012 - 1/2013
14	Spolupráce při zpracování řídicích aktů zabezpečujících funkcí systému EMS s využitím organizačně řídicích aktů platných pro systémy řízení kvality.	10-12/2012
15	Metodický dozor a součinnost při zpracování dokumentace systému EMS.	10/2012 - 1/2013

Tab. 26 Stanovení nákladů na druhou etapu (vlastní zpracování)

Náklady na provedení činností druhé etapy v termínu do 31. 10. 2012	18 000
DPH 20 %	3 600
<b>Celkem</b>	<b>21 600</b>

Tab. 27 Činnosti a jejich ceny při zavádění EMS – třetí etapa (vlastní zpracování)

Třetí etapa		
ČÍSLO	ČINNOST	TERMÍN
16	Odborná spolupráce při zpracování Příručky EMS, nebo integrované příručky QMS.	od 10/2012
17	Komplexní vyhodnocení provedených prací a stavu funkčnosti systému EMS v řídicím týmu, upřesnění dalšího postupu.	12/2012 - 1/2013
18	Korekce environmentálních cílů, přijetí nápravných opatření – dokončení prací souvisejících se zavedením prvků systému EMS.	1/2013
19	Přezkoumání funkčnosti systému EMS vedením společnosti, rozhodnutí o výběru certifikační společnosti.	1-2/2013
20	Předcertifikační školení středního a vrcholového vedení firmy.	2/2013
21	Ověření funkce EMS dle normy ISO 14001 formou předcertifikačního auditu, přijetí nápravných opatření, odborná pomoc při jejich realizaci.	2/2013
22	Certifikační audit systému EMS	4/2013

Tab. 28 Stanovení nákladů na třetí etapu (vlastní zpracování)

Náklady na provedení činností třetí etapy v termínu do 31. 10. 2012	36 000
DPH 20 %	7 200
<b>Celkem</b>	<b>43 200</b>

Celkové náklady na implementaci EMS dle normy ISO 14001 činí **108 000 Kč**. Jedná se opět o pravděpodobné náklady, které podnik zaplatí v případě, že si najme poradenskou firmu, která provede komplexní implementaci EMS.

## 12.8 Závěrečné zhodnocení

Cílem této kapitoly bylo MEZOPRAVNĚ spol. s r.o. navrhnout, jak postupovat při implementaci environmentálního manažerského systému. Při zpracování projektu jsem vycházela z pěti zásad, které předkládá norma ISO 14001, a které jsou základem při zavádění EMS.

V rámci první zásady jsem pomocí dotazníků zjišťovala, nakolik podnik v současné době splňuje požadavky normy ISO 14001. Ukázalo se, že většina požadavků není naplněna a bude potřeba je v tomto projektu zpracovat. Prvním bodem bylo navržení environmentální politiky. Návrh vychází především z činnosti podniku, která ovlivňuje životní prostředí a z celkové angažovanosti vedení a všech zaměstnanců podniku v otázkách ochrany životního prostředí. Následovalo definování environmentálních aspektů, cílů, cílových hodnot a environmentálních programů, které jsou požadovány v druhé zásadě této normy a které by měly vycházet ze stanovené environmentální politiky. V další části bylo potřeba určit odpovědné pracovníky za jednotlivé environmentální odpovědnosti, sestavit výcvikový plán, stanovit systém komunikace a určit, jaké dokumenty musejí být vypracovány. Výhodou je již zavedený a fungující systém managementu kvality, který byl při zpracovávání jednotlivých bodů důležitou pomůckou. V rámci posledních dvou zásad normy ISO 14001 se zabývám otázkou pravidelného monitorování a zlepšování celého systému. Jsou zde stanoveny konkrétní oblasti, kterým by MEZOPRAVNA spol. s r.o. měla věnovat největší pozornost. V závěru projektu uvádím největší přínosy implementace systému pro MEZOPRAVNU spol. s r.o. a stanovuji také náklady, které podnik bude muset vynaložit. Aby právě náklady nebyly tím, co společnost od zavedení systému bude odrazovat, uvádím dvě varianty, mezi kterými podnik může vybírat. První varianta, méně finančně náročná spočívá v tom, že podnik využije všech výše zpracovaných návrhů a doporučení a finanční prostředky bude potřeba vynaložit už jen na školení pracovníků a certifikaci. V případě druhé varianty, která je podstatně nákladnější, si podnik může najmout poradenskou firmu, která poskytne komplexní služby od návrhu environmentální politiky, cílů a programů, přes školení, až po výběr a zajištění certifikační společnosti.

Implementace environmentálního manažerského systému není úplně jednoduché a především není levnou záležitostí. Jsem ale naprosto přesvědčena, že pokud se podnik rozhodne systém zavést, celý proces by měl proběhnout bezproblémově. MEZOPRAVNĚ spol. s r.o. totiž nahrává především jedna věc a to je systém managementu kvality, který zde funguje

už od roku 2002 velmi dobře. Podnik se v budoucnu tedy může také přiklonit k variantě integrovaného systému, který celý proces implementace usnadní, zjednoduší dokumentaci a v neposlední řadě ušetří finanční prostředky.

Celková úspěšnost implementace EMS bude záležet samozřejmě na více faktorech. Jedním z hlavních je ale závazek vrcholového vedení a všech zaměstnanců v podniku jednat v souladu s požadavky normy ISO 14001, respektovat je a mít opravdový zájem na ochraně životního prostředí. Největší chybou bývá, když je systém zaveden na základě určité nutnosti, kdy není příliš vidět podpora a zainteresovanost vedení a kdy je EMS v podniku vnímán jen jako potřeba k dalšímu fungování. Domnívám se, že tento problém se určitě nebude týkat MEZOPRAVNÝ spol. s r.o., kde už delší dobu funguje SMK a jak u vedení, tak i u pracovníků organizace je vidět snaha o neustále zlepšování, což potvrzují i doposud provedené interní a externí audity.

V MEZOPRAVNĚ spol. s r.o. v tuto chvíli neuvažují o zavedení EMS, respektive není to právě teď na pořadu dne. Přesto všechno uvítali jako dobrý nápad zpracovat tento projekt, protože v žádném případě nevyklučují možnost, že se jednou o implementaci EMS bude muset jednat a rozhodovat. Tato organizace má své stále dlouhodobé zákazníky, ale zároveň neustále vyvíjí snahy k získávání dalších. EMS je velmi dobrým nástrojem, jak nové zákazníky přilákat, protože firmy dnes velmi pečlivě sledují, jak se jejich potenciální dodavatel zaobírá otázkami životního prostředí a zda u nich tento systém funguje.

## ZÁVĚR

Normy ISO jsou mezinárodní normy, jejichž význam ve společnosti stále roste. Podniky nejrůznějších typů a velikostí tyto systémy managementu zavádějí, aby zkvalitnily poskytované služby, dosáhly maximální spokojenosti svých zákazníků a zajistily si tak podíl na trhu. Pravdou zůstává, že implementace systému řízení dle jakékoliv systémové normy je časově i finančně náročná, především pak na počátku. Na druhou stranu je ale nutno říct, že v případě kvalitně zavedeného, fungujícího systému výhody stále převyšují zmíněné nevýhody. Normy nám mohou například napomoci ke zjednodušení a zprůhlednění procesů, které vytváří hodnotu pro zákazníka a mohou napomoci k rychlejším reakcím na změny. Dalším faktem je i to, že normy ISO jsou ze strany zákazníků stále více vyžadovány. Pokud chce podnik nadále zůstat konkurenceschopný, účastnit se veřejných, nebo soukromých zakázek, získávat nové zákazníky, implementaci systému by měl určitě zvažovat.

Diplomovou práci na dané téma jsem si vybrala především díky výše zmíněným výhodám a i díky tomu, že si uvědomuji jejich stále větší důležitost a potřebu. Často se sice můžeme setkat s názorem certifikovaných firem, že systém řízení přináší jen práci navíc, zbytečné papírování a byrokracii. Domnívám se ovšem, že ve většině případů je to způsobeno ne příliš kvalitním řízením a fungováním systému.

Mezopravna spol. s r.o. je fungující a stabilní firma zabývající se opravou trakčních motorů, která si velmi dobře uvědomuje potřebu poskytovat vysoce kvalitní služby a maximálně tak uspokojovat potřeby a přání svých zákazníků. Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001 již od roku 2002 a během celé doby vytvářela maximální úsilí k dalšímu zlepšování systému kvality.

V analytické části jsem se pokusila nastínit, jak probíhalo zavádění systému kvality v dané společnosti, jak tento systém funguje v současné době, ale hlavním cílem bylo provést určité ekonomické zhodnocení. Byly vypočítány základní poměrové ukazatele a to v období tři roky před zavedením a tři roky po zavedení systému kvality. Po vypočtení jednotlivých ukazatelů jsem u většiny zjistila lepší výsledky právě v období po zavedení systému. Lze jen velmi obtížně stanovit, zda tyto výsledky byly způsobeny nově zavedeným systémem, či jinými faktory. Co lze říci ale s naprostou jistotou je, že tento systém zavedl určitá pravidla, pořádek a řád, zajistil spolupráci s nejdůležitějším zákazníkem a v neposlední řadě získal i zákazníky nové. V závěru této části byly navrženy činnosti pro další rozvoj společnosti.

Na základě předchozího doporučení se v projektové části zabývám návrhem postupu implementace environmentálního manažerského systému. Důvodů proč společnosti doporučuji právě tento systém, je hned několik. Domnívám se, že stejně jako systém kvality i tento systém bude brzy vyžadován zákazníky ve stejné míře. Lidé si totiž stále více uvědomují potřebu chránit životní prostředí. Dalším důvodem je například také zvýšení konkurenceschopnosti, zvýšení image a prestiže firmy. Mým hlavním cílem bylo zpracovat takový návrh, který by bylo možné využít v praxi.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

Monografie:

- [1] HROMKOVÁ, L. a Z. TUČKOVÁ. *Reengineering podnikových procesů*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-759-0
- [2] KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [3] KUBÍČKOVÁ, D. a J. KOTĚŠOVCOVÁ. *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2006. EUPRESS. ISBN 80-86754-57-X.
- [4] NENADÁL, J., D. NOSKIEVIČOVÁ, R. PETŘÍKOVÁ, J. PLURA a J. TOŠENOVSKÝ. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1998. ISBN 80-85943-63-8.
- [5] PEŠEK, J. *Tvorba systému jakosti: ve zdravotnictví a lékárenství s využitím norem ISO*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0551-6.
- [6] PISKÁČEK, B., V. KAŠOVÁ a J. ZMATLÍK. *Řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické, 2001. ISBN 80-01-02276-5.
- [7] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1386-1.
- [8] SEKERKA, B. *Analýza společnosti na bázi účetních výkazů*. 2. vyd. Praha: PROFESS, 1997. ISBN 80-85235-40-4.
- [9] SMOLÍK, D. a J. POLÁCH. *Ekologické rozhodování podniků I*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-534-3.
- [10] TUČEK, D. a BOBÁK. *Výrobní systémy*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. ISBN 80-7318-381-1.
- [11] VEBER, J. *Management kvality a environmentu: Učební text vedlejší specializace management kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0289-5.
- [12] VEBER a kol., J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0194-4.
- [13] ZAJÍC, J. a J. VESELÝ. *Systémy managementu kvality: Jak zavést systém managementu kvality, příručka pro zavádění ČSN EN ISO 9001:2001 v malých a*

*středních organizacích*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu kvality, 2005. ISBN 80-7283-178-X.

Normy:

- [14] ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality: Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní.
- [15] ČSN EN ISO 14001. *Systémy environmentálního managementu: Požadavky s návodem pro použití*. Praha: Český normalizační institut, 2005.

Internetové zdroje:

- [16] ALTUS SOFTWARE S R.O., ©2005. *Normy jakosti řady ISO 9000*. Normy.jakosti.cz [online]. [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://normy.jakosti.cz/>
- [17] BAJTY KOLEM NÁS, ©2005. *ČSN EN ISO 9001: Systémy managementu jakosti*. Bajty.ifno.cz [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: <http://www.bajty.info/2012/04/iso-9001-systemy-managementu-jakosti.html#more>
- [18] CZECH TRADE, ©1997-2011. *Management environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. businessinfo.cz [online]. [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/management-environmentu-bezpecnosti/1000513/43058/>
- [19] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT, ©2002. *Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. csnonlinefirmy.unmz.cz [online]. [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: [http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html\\_nahledy/01/64318/64318\\_nahled.htm](http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html_nahledy/01/64318/64318_nahled.htm)
- [20] E-ISO, ©2006. *ISO 14001*. eiso.cz [online]. [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://www.eiso.cz/poradenstvi/zavadeni-systemu/iso-14001/>
- [21] MZP, ©2008-2012. *Dokumentace systému environmentálního managementu*. mzp.cz [online]. [cit. 2012-02-21]. Dostupné z: <http://www.eiso.cz/poradenstvi/zavadeni-systemu/iso-14001/>

Ostatní zdroje:

- [22] Interní materiály MEZOPRAVNÝ spol. s r.o.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

apod.	a podobně
CWQC	Company Wide Quality Control – Celopodnikové řízení kvality
ČD	České dráhy
ČSN	Česká technická norma
ČR	Česká republika
EBIT	Earnings before Interest and Taxes – Zisk před zdaněním a úroky
EMS	Environmental Management System – Environmentální manažerský systém
EPS	Earnings per Share – Výnos na akcii
GQM	Global Quality Management – Globální management kvality
IS	Index spokojenosti zákazníků
ISO	International Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro standardizaci
KČ	Koruny české
kW	Kilowatt
M	Metodické pokyny
MW	Megawatt
např.	například
Obr.	Obrázek
OŘA	Organizační a řídicí akty
OS	Organizační směrnice
OŽP	Ochrana životního prostředí
P/E	Price Earnings Ratio – Poměr tržní ceny akcie k zisku na akcii
PK	Příručka kvality
QMS	Quality management systém – Systém managementu kvality

---

ROA	Return on Assets – Rentabilita aktiv
ROCE	Return on Capital Employed – Rentabilita investovaného kapitálu
ROE	Return on Equity – Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Return on Sales – Rentabilita tržeb
SMK	Systém managementu kvality
SOŽP	Směrnice ochrany životního prostředí
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
Tab.	Tabulka
TQM	Total Quality Management – Komplexní management kvality
tzv.	takzvaně
USA	United States of America – Spojené státy Americké
ŽP	Životní prostředí

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 ISO 9001 - Systém managementu kvality (Bajty kolem nás, ©2009-2011)</i> .....	19
<i>Obr. 2 Model procesně orientovaného systému managementu jakosti</i> .....	20
<i>Obr. 3 Členění poměrových ukazatelů (vlastní zpracování dle Růčková, 2007)</i> .....	32
<i>Obr. 4 Ve výrobě MEZOPRAVNÝ spol. s r.o.</i> .....	40
<i>Obr. 5 Ve výrobě MEZOPRAVNÝ spol. s r.o.</i> .....	41
<i>Obr. 6 Motor FIR před opravou</i> .....	41
<i>Obr. 7 Motor FIR po opravě</i> .....	41
<i>Obr. 8 Organizační struktura společnosti (Mezopravna spol. s r.o., 2012)</i> .....	42
<i>Obr. 9 Vývoj ukazatelů likvidity MEZOPRAVNÝ spol. s r. o. (vlastní zpracování)</i> .....	49
<i>Obr. 10 Vývoj ukazatelů rentability MEZOPRAVNÝ spol. s r. o.</i> .....	51
<i>Obr. 11 Vývoj ukazatelů zadluženosti MEZOPRAVNÝ spol. s r. o.</i> .....	53
<i>Obr. 12 Vývoj ukazatelů aktivity MEZOPRAVNÝ spol. s r. o.</i> .....	55
<i>Obr. 13 Struktura systému dokumentace kvality (MEZOPRAVNA spol. s r.o., 2012)</i> .....	59
<i>Obr. 14 Diagram hlavních činností zakázky</i> .....	62
<i>Obr. 15 Model systému environmentálního managementu podle normy ISO 14001 (E-ISO, ©2006)</i> .....	69
<i>Obr. 16 Dokumentace systému environmentálního managementu</i> .....	80

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Vývoj systémů zabezpečování jakosti (vlastní zpracování dle Nenadál, 1998)</i> .....	15
<i>Tab. 2 Struktura norem ISO 9000 (vlastní zpracování)</i> .....	17
<i>Tab. 3 Struktura norem ISO 14000 (vlastní zpracování)</i> .....	26
<i>Tab. 4 Kroky transformace (vlastní zpracování dle MEZOPRAVNA spol. s r.o.)</i> .....	44
<i>Tab. 5 Likvidita MEZOPRAVNY spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	48
<i>Tab. 6 Rentabilita MEZOPRAVNY spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	50
<i>Tab. 7 Zadluženost MEZOPRAVNY spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	53
<i>Tab. 8 Ukazatelé aktivity MEZOPRAVNY spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	54
<i>Tab. 9 Základní vyhodnocení požadavků normy ISO 14001 (vlastní zpracování)</i> .....	70
<i>Tab. 10 Environmentální aspekt 1 (vlastní zpracování)</i> .....	73
<i>Tab. 11 Environmentální aspekt 2 (vlastní zpracování)</i> .....	73
<i>Tab. 12 Environmentální aspekt 3 (vlastní zpracování)</i> .....	73
<i>Tab. 13 Environmentální program 1 (vlastní zpracování)</i> .....	74
<i>Tab. 14 Environmentální program 2 (vlastní zpracování)</i> .....	75
<i>Tab. 15 Environmentální program 3 (vlastní zpracování)</i> .....	75
<i>Tab. 16 Environmentální program 4 (vlastní zpracování)</i> .....	75
<i>Tab. 17 Environmentální odpovědnosti a odpovědné osoby (vlastní zpracování)</i> .....	77
<i>Tab. 18 Témata environmentálního školení (vlastní zpracování)</i> .....	78
<i>Tab. 19 Havarijní plánu pro podmínky Mezopravny spol. s r.o. (vlastní zpracování)</i> .....	82
<i>Tab. 20 Stanovení nákladů na zavedení vlastního EMS</i> .....	87
<i>Tab. 21 Činnosti a jejich ceny při zavádění EMS – první etapa (vlastní zpracování)</i> .....	88
<i>Tab. 22 Stanovení nákladů na první etapu (vlastní zpracování)</i> .....	88
<i>Tab. 23 Činnosti a jejich ceny při zavádění EMS – první etapa (vlastní zpracování)</i> .....	89
<i>Tab. 24 Stanovení nákladů na první etapu (vlastní zpracování)</i> .....	89
<i>Tab. 25 Činnosti a jejich ceny při zavádění EMS – druhá etapa (vlastní zpracování)</i> .....	89
<i>Tab. 26 Stanovení nákladů na druhou etapu (vlastní zpracování)</i> .....	90
<i>Tab. 27 Činnosti a jejich ceny při zavádění EMS – třetí etapa (vlastní zpracování)</i> .....	90
<i>Tab. 28 Stanovení nákladů na třetí etapu (vlastní zpracování)</i> .....	90