

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011

DAVID ŠÍMA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PŘÍNOSY INTEGRACE SYSTÉMU KVALITY, ENVIRONMENTU A
BEZPEČNOSTI PRÁCE

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

01/2012

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

DAVID ŠÍMA/KLZ1

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Dana Spejchalová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo:

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce Ing. Daně Spejchalové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Klepněte sem a zadejte text.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**Přínosy integrace systému kvality,
environmentu a bezpečnosti práce**

The benefits of integration quality, environmental and safety management
system

Autor: David Šíma

Souhrn

Hlavním cílem bakalářské práce bylo představit společnost Duropack Bupak Papírna s.r.o., nastínit fungování společnosti a v návaznosti na to vymežit základní vnitřní a vnější přínosy zavedeného integrovaného systému řízení (IMS). Dílčím cílem bylo definovat vnitřní a vnější důvody zavedení integrovaného systému řízení v společnost Duropack Bupak Papírna s.r.o. První část bakalářská práce analyzuje a shrnuje data a poznatky získaných studií odborné literatury, publikací, internetu a dalších informačních zdrojů. Takto získané informace jsou využity jak v teoretické části, tak ve vlastním řešení bakalářské práce. Tato bakalářská práce představuje implementovaný IMS jako účinný nástroj pro řízení společnosti a tím dosahování vymezených cílů. IMS v organizaci má svoje nesporné výhody především v efektivnosti jeho fungování a účinné kontrole všech třech obsažených a vzájemně propojených systémů. To přirozeně poskytuje vyšší přidanou hodnotu pro podnik a širší možnost navázání nových obchodních styků včetně poskytnutí záruk a kvalitního servisu zákazníkům. IMS představuje zisk významného nástroje marketingu, jednotné dokumentace, zlepšení image společnosti, zvýšení spokojenosti zákazníků, a tím získání výhody v konkurenčním prostředí.

Summary

The main aim of this bachelory work was to present the company Duropack Bupak Papírna s.r.o., to describe an operation of mentioned company and to define a basic internal and external contribution of implemented integrated management system (IMS). The partial aim was to define the internal and external reasons to implement IMS in the company Duropack Bupak Papírna s.ro. The first part of bachelory work analyzes and summarizes the datas and knowledges which were gained from a technical literature, publications, internet and additional information resources. The bachelory work presents the implemented IMS as the effective tool for the management company and shows how to achieve the aims of company. IMS has in the organization its significant advantages. This is connected to an efficiency of its working and provides higher additional value for a company and wider possibilities of to gain new comercial contacts including providing of guarantees and qualited customer's services. IMS presents a profit of more significant marketing's tool, an integrated documentation, an improving of company's image, an improving of customer's satisfaction.

Klíčová slova:

Procesy, produkt, systém, QMS, EMS, SMS, IMS, ISO, OHSAS, BOZP, management, zavedení, implementace, kvalita, životní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, cíle, politika, PDCA, Deming, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, příručka, dokumentace, záznam, identifikace, aspekt, dopady, nebezpečí, riziko, realizace produktu, interní audit, organizace, požadavek, zlepšování, zákazník.

Keywords:

Process, product, system, QMS, EMS, SMS, IMS, ISO, OHSAS, BOZP, management, implementation, quality, environment, occupational health and safety, objectives, policy, PDCA, Deming, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, manual, documentation, record, identification, aspect, impact, hazard, risk, product realization, internal audit, organization, requirement, improvement, customer.

JEL Classification:

M11 – Production management

M42 - Auditing

L15 – Information and Product Quality; Standardization and Compatibility

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	4
2.1 Systém managementu kvality	4
2.1.1 Přínosy QMS pro organizaci	5
2.1.2 Zásady QMS	6
2.1.3 Požadavky na dokumentaci	8
2.1.4 Odpovědnost managementu	9
2.1.5 Management zdrojů	10
2.1.6 Realizace produktu	11
2.1.7 Měření, analýza a zlepšování	12
2.2 Systém environmentálního managementu	13
2.2.1 Přínosy EMS pro organizaci	15
2.2.2 Dotčená legislativa	16
2.2.3 Princip EMS	17
2.2.4 Požadavky na dokumentaci	18
2.2.5 Zavedení a provoz	18
2.2.6 Kontrola	19
2.2.7 Přezkoumání vedením	20
2.3 Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	20
2.3.1 Přínosy SMS pro organizaci	22
2.3.2 Dotčená legislativa	22
2.3.3 Princip SMS	23
2.3.4 Požadavky na dokumentaci	24
2.3.5 Implementace a provoz	24
2.3.6 Kontrola	25
2.4 Integrované systémy managementu	26
2.4.1 Přínosy IMS pro společnost	26
2.4.2 Princip IMS	27
3 Analytická/praktická část práce	28
3.1 Představení společnosti	28
3.2 Historie společnosti	29
3.3 Politika společnosti	31
3.4 Stanovení cílů a cílových hodnot	32

3.5	Identifikace a monitorování podnikových procesů	34
3.6	Vyhodnocení vhodnosti a efektivnosti IMS	35
3.7	Vnitřní a vnější přínosy IMS	38
3.8	Společná systémová dokumentace.....	40
3.9	Marketingová praxe v Duropack Bupak Papírna s.r.o.....	41
4	Závěr.....	43
	Literatura.....	45
	Přílohy	

Seznam zkratk

ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization of Standardization)
QMS	Systém řízení kvality (Quality Management System)
EMS	Systém environmentálního managementu (Environmental Management System)
SMS	Systém managementu bezpečnosti (System Safety Management)
OHSAS	Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Occupational Health and Safety Management Systéme)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
IMS	Integrovaný systém managementu (Integrated Management System)
FSC	Rada pro lesní správcovství (Forest Stewardship Council)
PEFC	Program pro podporu lesnických certifikačních schémat (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes)

Seznam obrázků

Obrázek 1 Metoda PDCA	8
Obrázek 2 Podstata EMS	14
Obrázek 3 Podstata OHSAS 18001	21
Obrázek 4 Organigram společnosti Duropack Bupak.....	28
Obrázek 5 Foto areálu společnosti Duropack Bupak	29
Obrázek 6 Historie společnosti Duropack Bupak	30
Obrázek 7 Základní organizační schéma Duropack Bupak	31
Obrázek 8 Identifikace a monitoring procesů společnosti Duropack Bupak	35
Obrázek 9 Přehled systémové dokumentace Duropack Bupak.....	41
Obrázek 10 Schéma IMS Duropack Bupak	41

1 Úvod

V dávných dobách, kdy člověk žil jen v malých skupinách a společenství, byl člověk často výrobcem i spotřebitelem. Vyráběl si výrobky, které měly kvalitu a množství, aby vyhovovaly jeho vlastním potřebám. Později s rozvojem obchodu, kdy se začaly uplatňovat míry a váhy, se začala aplikovat i kontrola právě těchto veličin. S rozvojem průmyslové výroby a s rostoucím počtem manufaktur rostla i potřeba kontroly, která byla zajištěna samotnými pracovníky, mistry popř. majiteli. Tento způsob prakticky fungoval až do začátku 20. století. S růstem výroby se však projevovала potřeba využít specializovaných kontrol. Vznikly modely výrobních procesů s technikou kontroly a objevily se specializované útvary technické kontroly. Ve 30. letech 19. století Američané Romig a Shewhart objevili první statistické metody kontroly výrobních procesů. V období před a v průběhu 2. světové války tyto metody však nebyly příliš přijaty. Hlavní požadavkem ve výrobě bylo především množství než kvalita. Po 2. světové válce se daří zavádět statistickou regulaci výrobních procesů. Statistická regulace výrobního procesu se stává významným nástrojem preventivní kontroly. V Japonsku se úspěšně daří statistické řízení procesů rozšířit o další oblasti a činnosti organizace do předvýrobních etap. Vzniká skutečný moderní systém kvality. V dalších zemích rostla v organizacích potřeba zvýšit starosti o kvalitu. Tato potřeba byla vyvolána rostoucími požadavky zákazníků a uživatelů na kvalitu výrobků. A to s ohledem na rostoucí konkurenci a zpomalující se tempo ekonomického růstu na počátku 70. let 20. století. Mnoho organizací pocíťovalo potřebu vytvářet systémy kvality. Začaly vznikat první podnikové odvětvové standardy, které definují požadavky na systém kvality. V tomto období docházelo ke stále větší koordinaci všech činností a oblastí jako jsou např. plánování, průzkum trhu, vývoj, výroba, distribuce, servis a další. Celkové řízení kvality se začínalo uplatňovat i v nevýrobních odvětví. Snaha o dokumentaci systému kvality vyústila v roce 1987, kdy Mezinárodní organizace pro standartizaci ISO zveřejnila sadu norem ISO řady 9000. Podle těchto norem mohou organizace vytvářet svoje systémy kvality.

Konec 20. století je charakteristický pro rozvoj informačních technologií a globální konkurence. Jestliže organizace chtějí uspět právě v globální konkurenci, musí implementovat do svých systémů i další oblasti jako jsou oblasti životního

prostředí nebo problematiku bezpečnosti práce. V roce 1996 byly schváleny a zveřejněny normy řady ISO 14001, které definují požadavky na systém managementu životního prostředí.

Vznik a rozvoj problematiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP) je spojen především s průmyslovou revolucí. Významné změny však nastaly po druhé světové válce. Prudký rozvoj průmyslu byl provázen vysokou pracovní úrazovostí. Důvodem byly nedostatečné zkušenosti a příprava pracovníků, což úzce souviselo se zaváděním nových technologií, koncentrací výroby, výstavbou nových, rozsáhlejších a efektivnějších podniků. První systematický a moderní pokus o formulování systému k řízení aspektů BOZP vznikl ve Velké Británii, kde bylo v roce 1993 vydáno doporučení HS(G) 65 (Successful health and safety management), které bylo v roce 1996 transformováno do normy BS 8800. V roce 1999 vydána mezinárodně uznávaná specifikace OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series), která stanoví požadavky na systém managementu BOZP. V druhé polovině roku 2007 byla vydána norma BS OHSAS 18001:2007, která novelizuje specifikaci OHSAS 18001:1999.

Hlavním cílem bakalářské práce je představit společnost Duropack Bupak Papírna, s.r.o. nastínit fungování společnosti a v návaznosti na to vymežit základní vnitřní a vnější přínosy zavedeného integrovaného systému řízení (dále jen IMS). Integrovaný systém řízení je společnou základnou pro tři v něm obsažené systémy řízení: kvality ČSN EN ISO 9001:2009, životního prostředí - environmentu ČSN EN ISO 14001:2004 a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ČSN OHSAS 18001:2008. Takto implementovaný IMS má svoje nesporné výhody především v efektivnosti jeho fungování a účinné kontrole všech třech obsažených a vzájemně propojených systémů. To přirozeně poskytuje vyšší přidanou hodnotu pro podnik a širší možnost navázání nových obchodních styků včetně poskytnutí záruk a kvalitního servisu zákazníkům. IMS představuje zisk významného nástroje marketingu, zlepšení image společnosti, zvýšení spokojenosti zákazníků, a tím získání výhody v konkurenčním prostředí, jednotné dokumentace a další.

Primární metodou pro zpracování bakalářské práce je analýza vnitropodnikové systémové dokumentace činností výrobního podniku. Metodika zpracování bakalářské práce vedoucí k dosažení výše uvedeného cíle zahrnuje následující kroky: analýza a syntéza dat a poznatků získaných studiem odborné literatury, publikací, internetu a dalších informačních zdrojů. Takto získané informace byly využity jak v teoretické části, tak ve vlastním řešení bakalářské práce.

2 Teoreticko-metodologická část práce

2.1 Systém managementu kvality

Systém managementu kvality nebo též jakosti, podle starších publikací, by se dal definovat jako obecný model řízení podniku, nezávislý na velikosti organizace, organizační struktuře, poskytované službě či vyráběném produktu, stupni řízení, zainteresovanosti, technické a technologické vyspělosti a podobně.

„Management kvality je disciplína, která se zabývá způsoby zajištění kvality z pohledu organizace. Ukazuje, jak řídit kvalitu ve všech fázích výroby nebo poskytování služeb (od výběru dodavatele, marketingu, návrhu a vývoje, přes výrobu a skladování, až po dodání zákazníkovi).“ (Spejchalová 2010, s. 7)

Důležité je to, že se nejedná o certifikaci kvality výrobku jako takového, ale o certifikaci systému řízení kvality, v němž výrobek vzniká. Tyto pojmy bývají veřejností často zaměňovány.

„K péči o kvalitu přistupujeme i proto, abychom podpořili image firmy.“ (Spejchalová 2010, s. 8) *„Kvalita je to, co si přeje zákazník, a řízení kvality je filozofie, která znamená nebývalou a zcela zásadní změnu v pojetí firmy, v jejím systému, struktuře i kultuře.“* (cit. z literatury 3 in Spejchalová 2010) *„Řízení kvality je záležitostí lidí všech pracovníků a každého manažera, nikoliv otázkou technického zajištění.“* (cit. z literatury 3 in Spejchalová 2010)

Od osmdesátých let se nejčastěji používá systém řízení kvality založený na mezinárodních normách ISO řady 9000:

- ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník;
- ČSN EN ISO 9001 Systém managementu kvality – Požadavky;
- ČSN EN ISO 9004 Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality (ČSN EN ISO 9000:2006, s. 8).

Pro vytvoření, udržování a zlepšování systému řízení kvality a pro ověření funkčnosti celého systému a získání certifikátu, se postupuje podle normy ISO 9001, v České republice aktuálně ČSN EN ISO 9001 ed. 2, ze září 2010. Tato norma slouží jako referenční model pro nastavení základních řídicích procesů v organizaci, které pomáhají neustále zlepšovat kvalitu poskytovaných výrobků nebo služeb a spokojenost zákazníka. Je to norma procesně orientovaná.

2.1.1 Přínosy QMS pro organizaci

Zavedení systému řízení kvality by mělo být pro organizaci strategickým, respektive dlouhodobým rozhodnutím. V současné době je zavedení a posléze i certifikace QMS běžná pro jakékoli podniky. Pro zavedení Systému řízení kvality jsou dva důvody:

- Systém řízení kvality je vyžadován vnějším technicko-ekonomickým prostředím, jinými slovy trhem;
- Systém řízení kvality je vyžadován vnitřním prostředím organizace (Tichý 2008, s. 256).

Všechny potenciální přínosy, které na organizaci může a pravděpodobně i bude mít systém kvality, jsou možné pouze tehdy, pokud je systém správně implementován, nastaven, využíván, řízen a aktualizován. Poté lze očekávat, že systém bude mít přínosy:

vnější přínosy:

- Získání výhody v konkurenčním prostředí;
- Získání přidané hodnoty;
- Poskytnutí záruk zákazníkovi;
- Navázání nových obchodních styků;
- Zisk významného nástroje marketingu, zlepšení image společnosti;
- Uzavření většího počtu smluv a objednávek;
- Reálné zvýšení kvality produktů a spolehlivosti dodání;
- Zvýšení spokojenosti zákazníků.

vnitřní přínosy:

- Získání významné podpory pro uskutečnění cílů;
- Neustálé zlepšování procesů;

- Snížení nákladů;
- Zlepšení a zjednodušení struktury organizace;
- Zlepšení ziskovosti a ostatních ekonomických parametrů;
- Zlepšení stability společnosti;
- Potřebná komunikace a spolupráce na úkolech a projektech v organizaci;
- Efektivní koordinace činností mezi jednotlivými procesy (procesní přístup);
- Efektivnější plánování a realizace výchovy a vzdělávání personálu.

2.1.2 Zásady QMS

„Úspěch, přinese jen takový systém managementu, který je vytvořen a rozvíjen na základech neustálého zlepšování činností vedoucích k uspokojení potřeb a očekávání zákazníka i všech zainteresovaných stran.“ (ČSN EN 9000:2006, s. 8) “Obecně je za zainteresovanou stranou organizace považován každý, kdo je ovlivněn činnostmi nebo výstupem organizace, jako např. zaměstnanci, vlastníci firmy, zákazníci nebo veřejnost.“ (Spejchalová 2010, s. 16) „Bylo identifikováno osm zásad managementu kvality, které může vrcholové vedení používat pro vedení organizace ke zvýšení výkonnosti.“ (ČSN EN 9000:2006, s. 8)

Mezi zásady managementu kvality patří:

- *„Zaměření na zákazníka – organizace jsou závislé na svých zákaznících, a proto mají rozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání.“*
- *Vedení a řízení lidí (vůdčí role) – vedoucí osobnosti (lídři) prosazují soulad účelu a zaměření organizace. Mají vytvářet a udržovat interní prostředí, v němž se mohou lidé plně zapojit při dosahování cílů organizace.*
- *Zapojení lidí – lidé na všech úrovních jsou základem organizace a jejich plné zapojení umožňuje využít jejich schopnosti ve prospěch organizace.*
- *Procesní přístup – požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces. Za proces lze považovat jakoukoli činnost nebo soubor činností, při kterých se využívají zdroje k přeměně vstupů na výstupy. Aby organizace*

fungovaly efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně souvisejících a vzájemně působících procesů. Systematická identifikace a management procesů používaných v organizaci zejména jejich vzájemné působení se nazývá „procesní přístup“. Důležitá je zpětná vazba.

- *Systémový přístup k managementu – identifikování, porozumění a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování jejích cílů.*
- *Neustálé zlepšování – neustálé zlepšování celkové výkonnosti organizace má být trvalým cílem organizace.*
- *Přístup k rozhodování zakládají se na faktech – efektivní rozhodnutí jsou založena na analýze údajů a informací.*
- *Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy – organizace a její dodavatelé jsou vzájemně závislí a jejich vzájemně prospěšný vztah zvyšuje jejich schopnost vytvářet hodnotu.“ (ČSN EN 9000:2006, s. 8-9)*

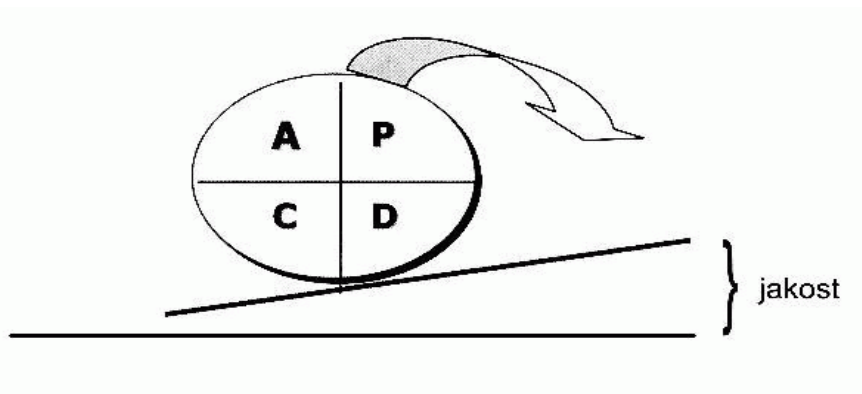
Norma vychází z Demingova sledu činností vedoucích ke zlepšování – PDCA.

PDCA: „Plan – Do – Check – Act“ (Naplánuj – udělej – kontroluj – jednej). Detailněji je PDCA:

- Plan – Naplánuj: naplánuj zamýšlené zlepšení, stanov cíle a procesy;
- Do – Udělej: realizuj, uskutečni tento plán, cíle;
- Check – Kontroluj: ověř výsledky realizace procesu oproti původnímu záměru, monitoruj, měř;
- Act – Jednej: prováděj úpravy záměru pro neustálé zlepšování výkonnosti.

V čem tato metoda spočívá je zřejmé z následujícího obrázku:

Obrázek 1 Metoda PDCA



Zdroj: BUSINESS Info, <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/zabezpecovani-jakosti-ve-smyslu-tqm/1000513/43055/>

Demingův cyklus není šablona, která se jednoduše nasadí na jakýkoliv proces, ale základ systematického přístupu k řešení problému (Hrazdil 2010, s. 20).

Dále práce vychází ze struktury normy ISO 9001:2010 a stručně popisuje její jednotlivé požadavky.

2.1.3 Požadavky na dokumentaci

Norma jasně a striktně stanovuje požadavky na dokumentaci systému managementu kvality. Organizace by měla při sestavování dokumentace a jednotlivých dokumentů brát v úvahu, kdo s ní přijde do styku, kdo bude dokumenty používat.

Jedním z nejdůležitějších dokumentů, který je požadován a též obsahově předepsán normou, je Příručka kvality, anglicky „Quality manual“. Její formální stránka, úprava, počet stránek, detailnost a rozsah je na organizaci, avšak musí obsahovat několik důležitých prvků, které přesně předepisuje norma. Jedním z nich je přesně definovaný rozsah použití systému managementu kvality. Tento rozsah může být dle normy snížen ze smysluplných důvodů, je však třeba toto „vyloučení“ přesně uvést i se zdůvodněním.

„Termín dokumentovaný postup - v ISO 9001 znamená, že postup je stanoven, dokumentován, implementován a udržován.“ (Hrazdil 2010, s. 25)

V celé normě, jsou obsaženy požadavky, které jsou závazné například pro

řízení dokumentů, záznamů apod. Příručka kvality je jedním z dokumentů, která je přístupná veřejnosti. Politika kvality je také přístupná veřejnosti například na vyžádání zákazníka, orgánů, apod. (Hrazdil 2010, s. 24).

Norma uvádí, že dokumentace QMS musí obsahovat kromě příručky kvality i prohlášení o politice a cílech kvality. *„Politika kvality obsahuje základní záměry organizace v oblasti kvality, cíle kvality konkrétně určují, čeho chce firma dosáhnout (zpravidla v kalendářním roce) s ohledem na jakost.“* (Spejchalová 2010, s. 91)

V Politice kvality by se měly odrazit jak vize a mise společnosti, stejně tak i strategie v oblasti kvality.

Dalším „úkol“ managementu organizace je oblast plánování v systému řízení kvality. To je zprostředkováno pomocí Cílů kvality a vlastním Plánováním systému. Cíle kvality musí vycházet z Politiky kvality a musí splňovat několik aspektů. Často se k stanovování cílů a určení jejich vhodnosti a přiměřenosti používá metoda zvaná „SMART“, kdy cíle musí být:

- Specific – konkrétní, specifické;
- Measurable – měřitelné a vyhodnotitelné;
- Achievable – dosažitelné, proveditelné;
- Real – reálné, splnitelné;
- Time-scale – časově ohraničené (Hrazdil 2010, s. 61).

Jednoduchou a velmi účinnou pomůckou pro stanovení širšího zaměření cílů je například stanovování cílů kvality podle metodiky Balanced Scorecard, kde se měří výkonnost podniku pomocí 4 perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu (Hrazdil 2010, s. 62).

2.1.4 Odpovědnost managementu

Vedení společnosti má nezastupitelnou roli při řízení celé společnosti. Vedení se musí aktivně účastnit celého procesu implementace, chodu a trvalého zlepšování systému. Zároveň vedení společnosti musí mít jasnou představu, čeho chce zavedením Systému řízení kvality dosáhnout. Je to právě vedení, které stanovuje politiku kvality,

zajišťuje a kontroluje plnění stanovených cílů kvality, stejně tak poskytuje zdroje k fungování celého systému. Vedení organizace musí zajistit, aby byl plněn jeden ze základních pilířů QMS a to **zaměření na zákazníka**.

Plánování systému pak znamená plánovat QMS tak, aby byly plněny požadavky normy, stejně jako cíle kvality a zároveň nedocházelo k narušení integrity systému jako celku.

Vedení musí též jasně deklarovat pravomoci a odpovědnosti a zajistit efektivní komunikační kanály pro řádné fungování QMS a pro obousměrné sdělování informací. I pro potřeby normy musí jmenovat jednoho člena vedení **Představitelem managementu** pro kvalitu. Stojí na počátku při vytváření celého systému a zároveň je odpovědný za jeho udržování. Podává pravidelné zprávy o fungování a výkonnosti i dává podněty k zlepšení.

Nezbytně nutnou a velmi důležitou součástí je pravidelné Přezkoumání systému managementu. Vrcholové vedení hledá přitom hlavně prvky ke zlepšení efektivnosti a funkci systému, plnění přání zákazníka i řeší otázku zdrojů. Norma přesně definuje jednotlivé vstupy a zároveň určuje, jaké musí být výstupy z tohoto přezkoumání (ČSN EN ISO 9001:2009, s. 18-19).

2.1.5 Management zdrojů

Každá organizace disponuje určitými zdroji, pomocí kterých uskutečňuje svůj cíl a poskytuje produkty zákazníkům. Tyto zdroje musí společnost poskytnout nejen na začátku, respektive pro zavedení QMS do společnosti, ale hlavně v průběhu, to znamená při udržování a zlepšování systému a plnění požadavků zákazníka. Zdroje jsou pro každou společnost omezené, proto je třeba s prostředky nakládat rozumně, hospodárně a zbytečně jimi neplýtvat. Mezi zdroje, se kterými společnost disponuje, patří: lidské zdroje (zaměstnanci), finanční zdroje, infrastruktura (komunikační kanály, zařízení, budovy), pracovní prostředí (odpovídající zázemí s faktory hluku, vlhkosti, osvětlení, počasí, ergonomie).

2.1.6 Realizace produktu

Realizací produktu je míněno poskytnutí služby, či prodej výrobku zákazníkovi. Jedná se o hlavní činnost podniku. Bez realizace produktu by společnost zanikla, nemohla by existovat. „*Většinou začíná obchodními činnostmi (přijetím obchodního případu), projekčními, vývojovými či konstrukčními činnostmi, nákupem materiálu a subdodávek, vlastními realizačními činnostmi včetně nezbytné technické kontroly, servisními činnostmi apod.*“ (Veber 2010, s. 133) Organizace plánuje a rozvíjí procesy potřebné pro realizaci produktu. Celý systém QMS musí být nastaven tak, aby umožnil co nejlepší realizaci produktu. Procesy, které realizaci utvářejí, jsou vždy brány jako hlavní a je jim tedy dáván největší zřetel. Ostatní procesy jsou identifikovány a udržovány pouze jako podpůrné, popřípadě řídicí procesy, které kooperují se všemi. Realizace produktu se většinou nesešává z jednoho procesu, ale z několika na sebe navazujících procesů, kde výstupy z jednoho procesu jsou vstupy druhého. Aby mohla společnost efektivně splňovat předpoklady a požadavky zákazníka, musí pro to zavést způsoby efektivní komunikace. Ve vztahu k zákazníkovi je třeba uplatňovat řízenou komunikaci, zejména s ohledem na využití zpětné vazby včetně stížností. Efektivní komunikace může organizace jasně určit **požadavky na produkt**. Organizace musí respektovat pravidla, zákony a předpisy, které se na produkt vztahují. Požadavky zákazníka musí být určeny a přezkoumány. Je třeba se zabývat i požadavky, které zákazník neuvedl, ale které jsou nutné pro zamýšlené použití. Po sestavení všech požadavků je musí odpovědná osoba přezkoumat a musí určit, zda je vůbec schopná podobné požadavky splnit. O tomto přezkoumání musí existovat záznam (Nenadál 2009, s. 17-30).

Zvláštní kapitolou normy je **návrh a vývoj**, který musí organizace pečlivě plánovat a řídit.

Jedna ze zásad managementu kvality je udržování vzájemně výhodných obchodních vztahů. I tato zásada se dá nalézt pod dalším bodem normy, a tím je **proces nákupu**. Společnost se nákupem ocitá na druhé straně ve vztahu k okolí, je tedy zákazníkem jiné společnosti. Organizace musí hodnotit a vybírat dodavatele podle jejich schopnosti dodávat produkt v souladu s požadavky organizace. Musí si stanovit kritéria pro výběr a hodnocení jednotlivých dodavatelů, ať opakovaných či jednorázových. Celý

proces však musí být zdokumentován. „Cílem nákupních procesů je podle specifikací zajistit vhodné vstupy pro výrobní etapy. Norma v této souvislosti konkrétně hovoří o nutnosti:

- přesně specifikovat požadavky na nákup;
- vybírat a hodnotit dodavatelské organizace;
- určit formy ověřování nakupovaných dodávek.“ (Spejchalová 2010, s. 134)

Výroba a poskytování služeb obsahuje hlavně tyto body:

- Řízení výroby a poskytování služeb – realizace produktu probíhá za řízených podmínek, které zahrnují například dostupnost informací, vhodnost zařízení, pracovní instrukce a kvalifikované pracovníky, monitorování a měření atd. (Hrazdil 2010, s. 82).
- Validace procesů výroby a poskytování služeb – validace se uplatňuje v případě, že organizace není schopná reálně měřit a kontrolovat shodu výrobku s požadavky (Hrazdil 2010, s. 83).
- Identifikace a sledovatelnost – identifikace produktu v průběhu jeho realizace a to vhodnými prostředky (Hrazdil 2010, s. 84).
- Majetek zákazníka – o majetek zákazníka musí organizace důkladně pečovat, náležitě ho identifikovat a chránit (Hrazdil 2010, s. 85).
- Uchování produktu – organizace musí zajistit, aby jakákoli manipulace či zacházení s meziproduktem, neměla vliv na shodu výsledného produktu s požadavky zákazníka (Hrazdil 2010, s. 86).
- Řízení monitorovacího a měřícího zařízení – organizace musí jasně stanovit, s ohledem na výslednou shodu s požadavky na produkt, typ měřidla, jeho přesnost a frekvenci měření (Hrazdil 2010, s. 87).

2.1.7 Měření, analýza a zlepšování

„Mezi významné nástroje, které napomáhají efektivnímu fungování systému řízení kvality, patří nesporně měření, následná analýza získaných údajů a zlepšování na základě zjištění. Nutnost monitorování a měření, ať již procesů, výrobků nebo informací o zákaznících, je spojena se 12 základními principy managementu kvality.

Uspokojovat potřeby zákazníků kvalitními produkty můžeme pouze v případě, že známe (monitorujeme, měříme a vyhodnocujeme) údaje, jimiž lze doložit, potvrdit či prokázat splnění požadavků zákazníků a samozřejmě i obligatorních požadavků určených právními a jinými předpisy.“ (Spejchalová 2010, s. 153)

K vnitropodnikovým potřebám, ale i k prokazování shody musí organizace **měřit a monitorovat** jak produkt, tak i jednotlivé procesy, které mají na vlastní produkt vliv. U procesů se měří převážně reakční doba, spolehlivost, efektivnost, nákladovost, kapacita a podobně. Vlastní produkt se měří a monitoruje v několika fázích například pomocí protokolů o kontrole. Organizace obvykle provádí: vstupní kontrola (materiál, polotovary, zboží), mezioperační kontrola (výstupy a vstupy jednotlivých procesů), výstupní kontrola (hotový produkt dle požadavků zákazníka) (Hrazdil 2010, s. 95).

V případě zjištění odchylek produktu, ať už na vstupu, výstupu nebo v mezioperační kontrole, musí společnost zajistit, aby se takto zjištěný produkt nedostal k zákazníkovi. Musí proto stanovit postup, jak s neshodným produktem bude zacházet, jak ho identifikuje, kdo za něj bude zodpovědný a co se s ním stane. Neshodnost produktu však neznamená, že se musí produkt znehodnotit a zlikvidovat nebo vyhodit (Hrazdil 2010, s. 96).

Pro ověření efektivnosti celého systému managementu kvality slouží **interní audit**, který ověřuje nejen shodu s požadavky normy ISO 9001 v aktuálním znění, ale též, zda je efektivně implementován, vhodně řízen a udržován a je zajištěn jeho vývoj do budoucna.

K zajištění neustálého zlepšování efektivnosti a funkčnosti systému managementu kvality, které vychází už z Demingova PDCA diagramu, musí organizace neustále vyvíjet potřebné činnosti.

2.2 Systém environmentálního managementu

Ochrana životního prostředí patří k celosvětovým cílům. EMS (Environmental Management System) lze charakterizovat jako manažerský program, který směřuje systém managementu organizace na respektování životního prostředí, a to jednak z hlediska dodržování právních předpisů, tak i z ostatních hledisek jako jsou

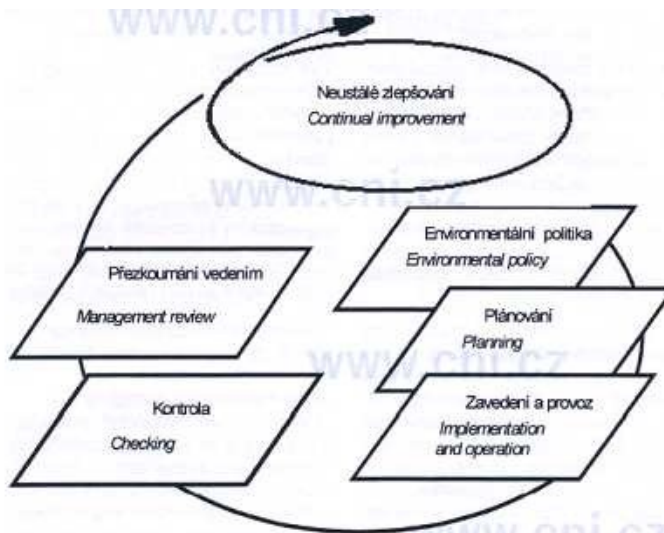
např. okolí výrobního místa, zaměstnanců, zákazníků, ostatní veřejnosti, vlastníků organizace a budoucích generací a jejich požadavků a vztahů k životnímu prostředí (Tománková, Čápová, Měšťanová 2007, s. 169).

Ochrana životního prostředí je zakotvena v legislativách všech států, ať už se jedná o ochranu přírody, odpadové hospodářství, či emise vypouštěné do ovzduší. Jedná se o rámec, který vyznačuje minimální a maximální limity. Tyto limity společnost nesmí překročit. Přístupy systému managementu životního prostředí, podle kterých může společnost působící v České republice postupovat, existují více méně dva:

- **ČSN EN ISO 14001:2005** „Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití“ – mezinárodně uznávaná a univerzální norma;
- **EMAS** – „Eco Management and Audit Scheme“ – nařízení Evropského parlamentu a Rady ES č. 76/2001 – platná převážně pro průmyslové podniky (Veber 2010, s. 70-71).

Norma řady ISO 14001:2004 je hodně příbuzná s ostatními normami pro systémy managementu v organizacích. Celá podstata EMS je znázorněna na následujícím obrázku:

Obrázek 2 Podstata EMS



Zdroj: ČSN EN ISO 14001:2005, s. 9

Hlavním prvkem EMS je neustálé zlepšování. Tento prvkem zajišťuje přínos EMS organizaci do budoucna, plnění cílů i opodstatnění výdajů, které souvisí se zavedením EMS. „ *Tato mezinárodní norma je založena na metodologii známé jako Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej (PDCA).*“ (ČSN EN ISO 14001:2005, s. 9)

„Podle normy ISO 14001:2004, jež slouží pro zavádění systému environmentálního managementu, musí být k env. cílům (které jsou obdobou cílů kvality) určovány i programy environmentálního managementu. Ty musí zahrnovat postupné kroky plnění cílů, termíny, odpovědnosti a náklady na splnění cíle. Určit programy pro plnění cílů je vhodné i v systému řízení kvality.“ (Spejchalová 2010, s. 101-102)

2.2.1 Přínosy EMS pro organizaci

Systém environmentálního managementu (EMS) podle požadavků mezinárodní normy ISO 14001:2004 představuje dodržování životního stylu ve světě podnikání a jasnou deklaraci pro okolí o přístupu organizace k životnímu prostředí. Zavedení a případná certifikace podle této normy je pro organizaci dobrovolná a samotné zavedení by mělo být strategickým, dlouhodobým a plánovaným rozhodnutím organizace, stejně jak je tomu v případě QMS. Přes výraznou podobnost s QMS, a to nejen ve členění odstavců a například názvosloví, není organizace povinna mít zavedený systém

managementu kvality při zavádění a užívání EMS.

Důvodů pro zavedení a certifikaci nestrannou certifikační organizací může mít organizace několik, stejně tak každá organizace může mít důvody ojedinělé. Všechny ale očekávají přínosy, které sice nemůže nikdo zaručit, ale při správném používání EMS by se přínosy měly dostavit. Důvody mohou být například: jasná deklarace okolí podniku o odpovědnosti chování a přístupu k životnímu prostředí, dosažení plné shody s platnou legislativou i všemi požadavky, které se týkají životního prostředí, předcházení rizikům a haváriím s nežádoucím dopadem na životní prostředí, zvýšení důvěryhodnosti u zákazníků i věřitelů, bank, ale i pojišťoven, snížení nákladů na provoz, snížení dopadů činností organizace na životní prostředí apod. (Interní materiály Bureau Veritas 2009, s. 1).

2.2.2 Dotčená legislativa

Norma ČSN EN ISO 14001:2005 plně respektuje platnou českou legislativu a společnost by si měla uvědomit, že zavedený systém EMS nenahrazuje odpovědnost k respektování platných zákonů. Naopak EMS plně zákony podporuje a respektuje. Zavedením EMS je dosažena potřebná shoda s dotčenou legislativou. Mezi základní předpisy upravující povinnosti při ochraně životního prostředí se řadí:

- Ochrana životního prostředí:
- zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí v pl. znění;
- zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny v pl. znění;
- zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na ŽP v pl. znění.
- Ochrana vod:
- zákon č. 254/2001 Sb., o vodách v pl. znění.
- Ochrana ovzduší:
- zákon č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší v pl. znění.
- Odpadové hospodářství, obaly:
- zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech v pl. znění;
- zákon č. 477/2001 Sb., o obalech v pl. znění;
- vyhláška č. 381/2001 Sb., kterou se stanoví Katalog odpadů, Seznam nebezpečných odpadů.

- Nakládání s chemickými látkami:
- zákon č. 356/2003 Sb., o chemických látkách a chemických přípravcích v pl. znění.
- Prevence závažných havárií:
- Zákon č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií v pl. znění
- Vyhláška č. 256/2006 Sb., o podrobnostech systému prevence závažných havárií (Veber 2010, s. 42-50)

Tento výčet není samozřejmě kompletní, avšak tyto zákony patří mezi základní v oblasti ochrany životního prostředí. Organizace musí stanovit postup k rozpoznání všech předpisů, zákonů a jiných relevantních požadavků, které se týkají samotné organizace, jejího produktu či její činnosti. Musí se touto legislativou řídit a zahrnout ji do svého EMS.

2.2.3 Princip EMS

Základním záměrem normy je podpora ochrany životního prostředí a prevence znečišťování. *„Mezinárodní norma pro oblast environmentálního managementu má organizacím poskytnout prvky účinného systému environmentálního managementu (EMS), které je možno integrovat s ostatními potřebami managementu, a tak pomáhat organizacím dosáhnout environmentálních a ekonomických cílů.“* (ČSN EN ISO 14001:2005, s. 8)

Norma nestanovuje žádné absolutní požadavky na environmentální chování organizace, klade však důraz na dodržování legislativních požadavků týkajících se jednotlivých složek životního prostředí (voda, vzduch, půda, odpady, atd.). Základem je identifikace všech možných aspektů, které mají vliv na životní prostředí. Tyto **aspekty** tvoří základní princip systémů environmentálního managementu (Veber 2010, s. 42-50).

„Environmentální aspekt je prvek činnosti nebo výrobků nebo služeb organizace, který může ovlivňovat životní prostředí.“ (ČSN EN ISO 14001:2005, s. 12)

Aspekt je prvek, který může, ale také nemusí mít dopad na životní prostředí. Je to prvek činnosti, nebo produkt organizace. Jedná se o procesy, ať už hlavní nebo

podpůrné, nebo produkty, vstupy, meziproducty, či finální produkty pro zákazníka, které mohou mít dopad na životní prostředí. Environmentální dopad je pak jakákoli změna v životním prostředí. Může být nepříznivá, či příznivá (ČSN EN ISO 14001:2005, s. 15).

Aby mohla organizace prokázat shodu s normou ISO 14001, musí identifikovat všechny aspekty svého působení či produktů, pomocí vytvořeného a udržovaného dokumentovaného postupu, a zároveň musí být schopná těmto aspektům přiřadit „váhu“ dopadu na životní prostředí. Tato identifikace nesmí probíhat pouze v období zavádění, ale pravidelně, i při každé změně v systému či organizaci, například rozšíření výroby o nový produkt.

Dále práce vychází ze struktury normy ISO 14001:2004 a stručně popisuje její jednotlivé požadavky.

2.2.4 Požadavky na dokumentaci

Dokumentace tvoří základní kámen EMS ve společnostech. Dokumentace související s EMS je podobná jako dokumentace související s QMS, která je popsána výše. Dokumentace EMS musí zahrnovat tyto části: environmentální politika, cíle a cílové hodnoty, popis rozsahu EMS, popis hlavních prvků EMS, dokumenty požadované normou, ostatní dokumenty (ČSN EN ISO 14001:2005, s. 17).

2.2.5 Zavedení a provoz

Zavedení EMS do organizace je strategické rozhodnutí vedení společnosti. Toto rozhodnutí musí vycházet z potřeby organizace zabývat se environmentální politikou s očekáváním přínosů. *„Vedení musí zajistit dostupnost zdrojů nezbytných pro vytvoření, zavedení, udržování a zlepšování systému environmentálního managementu. Mezi zdroje patří lidské zdroje a specializované dovednosti, infrastruktura organizace, technologie a finanční zdroje.“* (ČSN EN ISO 14001:2005, s. 16) Organizace musí vytvořit, zavést a udržovat postupy pro interní a externí komunikaci. Dokumentace organizace EMS musí zahrnovat environmentální politiku, cíle, cílové hodnoty, popis rozsahu hlavní prvků EMS a dokumenty. Celá tato dokumentace EMS musí být řízena

(ČSN EN ISO 14001:2005, s. 16-17).

„Organizace musí určit a plánovat ty operace a činnosti, které souvisejí se určenými významnými environmentálními aspekty v souladu s jejími environmentální politikou, cíli a cílovými hodnotami tak, aby byly prováděny za přesně stanovených podmínek.“
(ČSN EN ISO 14001:2005, s. 16)

Organizace musí jmenovat jednoho či více představitelů vedení pro EMS. Tito představitelé přebírají odpovědnost za celistvost, integraci, ale i funkčnost a udržování systému v organizaci. Organizace poté, co si jasně stanoví environmentální politiku, cíle, cílové hodnoty i identifikuje aspekty, musí samozřejmě přenést tyto prvky do výroby, respektive činností, nebo ještě lépe procesů, které mají vliv na environmentální aspekty. Toho dosáhne přesnou formulací v dokumentovaných postupech, stanovením jasných hranic, kde se můžou sledované prvky „pohybovat“ i v neposlední řadě kontrolou dotčených procesů a vstupů, mezioperačních produktů a výstupů směřujících k zákazníkovi (Veber 2010, s. 107-110).

2.2.6 Kontrola

„Kontrola je jedním z prvků PDCA metodiky, ze které vychází i systémy environmentálního managementu. Organizace musí vytvořit, zavést a udržovat postup pravidelného monitorování a měření klíčových znaků svojí činnosti, které mohou mít významný environmentální dopad.“ (ČSN EN ISO 14001:2005, s. 19). Stejně jako procesy vedoucí k realizaci produktu je třeba sledovat i výkonnost systému, plnění cílů i plnění stanovené environmentální politiky (ČSN EN ISO 14001:2005, s. 19).

V rámci monitorování a měření procesů, ale i kontroly shody s požadavky, může organizace narazit na neshody. Tyto neshody mohou být reálné nebo potenciální. Záleží na organizaci, jak se rozhodne neshody vypořádat, ale musí zajistit, aby toto vypořádání bylo efektivní, účinné a především, aby do budoucna předcházelo příčinám vzniku těchto neshod (ČSN EN ISO 14001:2005, s. 19-20).

Obdobě jako v systému managementu kvality je i v systému environmentálního managementu kladen důraz na konání pravidelných interních auditů. Tyto interní audit

zkoumají systém z hlediska jeho funkčnosti a shody s normou ISO 14001 v aktuálním znění.

2.2.7 Přezkoumání vedením

Vrcholové vedení organizace musí spolupracovat, aby byla zajištěna přiměřenost, integrita a efektivnost systému. Netýká se to jen poskytování zdrojů. *„Přezkoumání musí zahrnovat posouzení příležitostí pro zlepšení a potřeb změn systému environmentálního managementu, včetně environmentální politiky, environmentálních cílů a cílových hodnot. Záznamy o přezkoumání vedením musí být uchovávány.“* (ČSN EN ISO 14001:2005, s. 21)

Vrcholové vedení organizace má povinnost v plánovaných intervalech přezkoumávat systém environmentálního managementu organizace. Přezkoumáním by měla být zajištěna jeho trvalá vhodnost, přiměřenost a efektivnost (ČSN EN ISO 14001:2005, s. 21).

2.3 Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Hlavním cílem je podpora „zdravého“ pracovního prostředí, vedlejším efektem je pak ochrana pracovníků, kolegů i jejich rodin, zákazníků a souhrnně všech lidí, na které může mít činnost podniku vliv. SMS (Safety Management System) je nástroj pro organizace, jak tuto bezpečnost a ochranu efektivně řídit zavedením určených pravidel do struktury společnosti. *„Tato norma pro posuzování bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (OHSAS) specifikuje požadavky na systém managementu BOZP tak, aby organizace mohly řídit svá rizika v oblasti BOZP a zlepšovat svou výkonnost v této oblasti.“* (ČSN OHSAS 18001:2008, s. 11).

Ochrana a zachování zdraví je nejen jednou ze základních existenčních potřeb člověka a společnosti, ale i důležitým zdrojem ekonomického růstu. Jednotlivé státy začleňují problematiku ochrany pracovníků do svých legislativ v různých podobách až dodnes. Vývoj legislativy i přístupu k BOZP je velmi rozličný v různých koutech světa. Vývojově nejdále jsou však země EU, hlavně Velká Británie, a USA. Právě z těchto zemí vzešly první standardy k řízení BOZP v organizacích. V České republice je

k dispozici hned několik standardů, podle kterých mohou společnosti BOZP řídit. Mezi nejznámější a nejvíce používané patří:

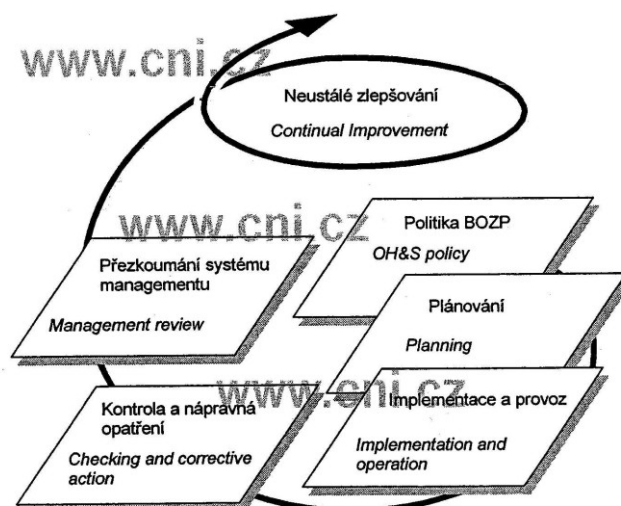
- OHSAS 18001:2008 – Occupational Health and Safety Management System, neboli Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky;
- ILO-OSH 2001 – mezinárodní směrnice pro systémy řízení BOZP;
- Self-Audit Handbook for SMEs – samo-prověřovací příručka pro malé a střední podniky vypracovaná Evropskou komisí v Bruselu v roce 1995;
- Bezpečný podnik – zavedení efektivního způsobu řízení managementu bezpečnosti, včetně ochrany životního prostředí u právnických a podnikajících osob;
- Systém vnitřního řízení bezpečnosti v podniku (BOZP info 2005).

Nejběžnějším a nejpoužívanějším standardem ve světě i v České republice jsou normy založené na britské normě BS OHSAS 18001:2007, v České republice pod názvem ČSN OHSAS 18001:2008 Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP info 2005).

OHSAS 18001 byla zpracována tak, aby byla kompatibilní s normami ČSN EN ISO 9001:2009 (systémy managementu kvality) a ČSN EN ISO 14001:2005 (systém environmentálního managementu) k usnadnění integrace systémů managementu kvality, environmentálního managementu a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v organizacích, které si to přejí (ČSN OHSAS 18001:2008, s. 5).

OHSAS je naprosto universální norma a proto může být zavedena do jakéhokoli podniku o různých velikostech. To je způsobeno především díky své kompatibilitě a společnému vývoji s ostatními normami. „*Tato norma OHSAS je založena na metodice známé jako cyklus Plánuj – Dělej – Kontroluj - jednej (PDCA).*“ (ČSN OHSAS 18001:2007, s. 9) Podstata této normy je vyjádřena na následujícím obrázku:

Obrázek 3 Podstata OHSAS 18001



Zdroj: [ČSN OHSAS 18001:2008, s. 9]

Z obrázku je patrné, jak přesně se norma řídí metodikou PDCA, která má za následek neustálé zlepšování celého systému.

2.3.1 Přínosy SMS pro organizaci

Systém řízení BOZP, i přes univerzálnost, navazuje na legislativu, která se přímo organizace dotýká. Nástroj v podobě normy OHSAS dává vedení podniku možnost odpovědně řídit BOZP ve své organizaci. Dodržování legislativy je pro jakoukoli organizaci povinné, ale zavedení i možná certifikace podle OHSAS je zcela dobrovolná, záleží tak čistě na vedení společnosti, zda prokáže svojí odpovědnost vůči dotčeným osobám v rámci své činnosti. Jedná se však o strategické rozhodnutí, které má nejen dopad na činnosti konané dnes, ale i v budoucnu. Mezi přínosy se řadí: prokázání odpovědnosti vedení organizace ve věci BOZP, dosažení přímé shody s legislativou, minimalizace rizik vzniku nehod, havárií a katastrof, minimalizace nákladů, ztrát finančních a časových, stanovení havarijních plánů, Zvýšení „kreditu“ u zákazníků, investorů i třetích stran, snížení počtu pracovních úrazů, marketingový efekt apod.

2.3.2 Dotčená legislativa

Aby mohla organizace prokazovat shodu se zákony, předpisy i nařízeními,

musí se v legislativě orientovat a vytvořit postup pro identifikování, analyzování i implementování dotčených předpisů do organizace. Jelikož se však legislativa vyvíjí v podstatě neustále, je třeba toto důsledně sledovat, aby organizace na nějaký požadavek vyplývající z legislativy nezapomněla nebo o něm vůbec nevěděla. Základní předpisy upravující BOZP jsou tyto:

- Zákon č. 262/2006 Sb. – Zákoník práce pl. znění;
- Zákon č. 309/2006 Sb. – Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pl. znění;
- Zákon č. 379/2005 Sb. – Zákon o opatřeních k ochraně před škodami působenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami a o změně souvisejících zákonů v pl. znění;
- Vyhláška č. 48/82 Sb. – Základní požadavky k zajištění bezpečnosti práce, změna 2005;
- Nařízení vlády č. 101/2005 Sb. – Podrobnější požadavky na pracoviště a pracovní prostředí;
- Nařízení vlády č. 378/2001 Sb. – Bližší požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, technických zařízení, přístrojů a nářadí;
- Nařízení vlády 361/2007 Sb. – Podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci
- Nařízení vlády č. 495/2001 Sb. – Nařízení, kterým se stanoví rozsah a podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků (Veber 2010, s. 51-58).

2.3.3 Princip SMS

Pro celý management bezpečnosti platí dvě obecné zásady:

- Zásada **prevence**: Je efektivnější nehodám předcházet, než odstraňovat jejich následky.
- Zásada **osobní odpovědnosti**: Bezpečnost je věcí všech zaměstnanců podniku, nejen specializovaných útvarů nebo pracovníků. Každý je tedy povinen vyvarovat se při své činnosti všeho, co by mělo nebo mohlo porušit bezpečnost a učinit vše k odvrácení nehody nebo ke zmírnění či odstranění jejích následků,

pokud tím neohrozí sám sebe (Tománková, Čápová, Měšťanová 2008, s. 175).

Organizace musí jasně učit postup, jak identifikovat nebezpečí vyplývající z BOZP, která mohou činností podniku, či jejího produktu, vzniknout, dále pravděpodobnost jejich výskytu a dopad na pracovníky a okolí.

Organizace musí být schopná rizika reálně ohodnotit, a to co do pravděpodobnosti výskytu, tak do dopadu, jaký může uskutečnění rizika mít, a specifikovat jejich přípustnost. Nejlepší je riziko odstranit, avšak to nemusí být všude možné. Analýza rizik, jejich ohodnocení a následný postup organizace musí být dokumentován.

Dále práce vychází ze struktury normy OHSAS 18001:2007 a stručně popisuje její jednotlivé požadavky.

2.3.4 Požadavky na dokumentaci

Struktura dokumentace BOZP je podobná struktuře dokumentace pro EMS, uvedenou výše. Hlavní rozdíl je to, že místo pojmu aspekty a dopady činnosti pracuje dokumentace s pojmy nebezpečí, riziko a opatření. Svým způsobem je též velmi podobná dokumentaci QMS. Dokumentace systému managementu BOZP musí zahrnovat: politiku; cíle; popis rozsahu systému managementu, popis hlavních prvků systému managementu, dokumenty požadované normou, ostatní dokumenty. Dokumentace musí být řízena, přezkoumána, schvalována, identifikována, udržována a musí být dostupná. Zastaralé dokumenty musí být nahrazeny novými (ČSN OHSAS 18001:2008, s. 20-21).

2.3.5 Implementace a provoz

Rozhodnutí zavést a provozovat systém SMS musí vzejít od vedení společnosti. Vrcholové vedení musí přijmout hlavní odpovědnost za BOZP a systém SMS. Organizace tak musí vynakládat potřebné zdroje finančního, lidského, technologického a jiného charakteru. Poté, co vedení organizace určí kvalifikovaného člověka zodpovědného za systém a jeho řízení, však pro vedení úloha nekončí. *„Vrcholové vedení musí přijmout hlavní odpovědnost za BOZP a systém managementu BOZP. Vrcholové vedení musí prokázat* 24*angažovanost a aktivitu právě v přístupu*

k jmenovanému systému prostřednictvím zajišťování dostupnosti zdrojů, stanovování úloh, přidělování odpovědností a pravomocí a delegování pravomocí pro efektivní managementu BOZP.“ (ČSN OHSAS 18001:2007, s. 18-19)

Organizace musí zavést postupy pro identifikování možných nebezpečí, rizik. Organizace proto musí vedle řízení zjištěných a ohodnocených rizik a zabránění jejich vzniku či zmírnění následků, dopadů, umět řešit havarijní krizové situace. Na identifikaci a následné řízení havárií musí zavést a udržovat postup. Tímto postupem se musí podnik snažit minimalizovat důsledky v oblasti BOZP (ČSN OHSAS 18001:2008, s. 21-22).

2.3.6 Kontrola

Kontrola a následné procesy se věnují v podstatě druhé polovině Demingovy metodiky PDCA, tedy části „Check“ a „Act“.

Organizace si musí určit kontrolní mechanismus, který ji zjistí a zajistí, zda vše funguje dle nastaveného a určeného postupu. Organizace musí vytvořit, implementovat a udržovat postupy pro pravidelné monitorování a měření výkonnosti v oblasti BOZP. Tyto postupy musí umožnit kvalitativní i kvantitativní měření, monitorování míry dosažení cílů BOZP organizace, monitorování efektivity způsobů řízení, provádět proaktivní opatření, zaznamenávání údajů a výsledků z monitorování a měření. Kontrolní mechanismus probíhá měřeními a monitorováními činností, procesů, vstupů i výstupů. V případě zjištěných nedostatků nebo neshod, musí organizace zasáhnout a pomocí postupu nebo opatření, předem určeného a ověřeného, provést patřičné úpravy (ČSN OHSAS 18001:2008, s. 22-23).

Interní audit je prováděn v pravidelných intervalech k zjištění, zda je systém funkční, zda odpovídá nastavenému plánu, zda je udržován, zda systém plní stanovenou politiku a plní efektivně cíle BOZP. Přezkoumání je pravidelný proces, při kterém vedení zkoumá, zda a případně jak je možno systém upravit, aby se zvýšila jeho výkonnost, zda vznikla nutnost ke změně v politice a cílech BOZP, zda je nutné systém více dotovat zdroji (ČSN OHSAS 18001:2008, s. 24).

2.4 Integrované systémy managementu

Integrované systémy managementu (IMS), častěji označované jako integrované systémy řízení, jsou systémy složené ze dvou a více jinak nezávislých systémů managementu. V zásadě lze dnes k tvorbě a rozvoji integrovaných systému řízení rozlišit dvě základní tendence. První tendenci lze chápat jako jediný a dobře fungující systém řízení organizace, který uměle nerozlišuje mezi jednotlivými subsystémy. V případě druhé tendence za integrované systémy řízení jsou považovány systémy vznikající sjednocením dílčích subsystémů. Tyto subsystémy byly a jsou v organizaci zaváděny postupně na základě aplikace požadavků a doporučení mezinárodně uznávaných standardů. Tyto systémy kooperují a pomocí harmonické součinnosti vytváří jednotný systém řízení v dané oblasti managementu. Mezi normy, které spolutvoří integrovaný systém managementu nejčastěji patří: **ISO 9001:2008** (systém managementu kvality), **ISO 14001:2004** (systém environmentálního managementu), **OHSAS 18001:2007** (systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci). Normy EMS a BOZP v posledním aktualizovaném vydání jsou značně přibližovány normě QMS .

2.4.1 Přínosy IMS pro společnost

Výchozím krokem pro zavedení a certifikaci IMS v organizaci je rozhodnutí vrcholového managementu. Zavedení a udržování IMS v organizaci by mělo v organizaci vytvořit prostředí, které bude garantovat standardní manažerské a provozní praktiky. Vedení organizace musí mít jasnou představu, co od IMS očekává a jaké jsou cíle. Za základ IMS jsou považovány mnohé společné procesy. Tyto procesy vyžadují normy a specifikace jak pro oblast managementu kvality, environmentu i bezpečnosti. Následně jsou doplněné o specifické procesy, které jsou vyžadovány vždy jen určitými subsystémy (Nenadál 2010, s. 1-3).

Systém je složen z několika prvků, z nichž má každý přínosy pro organizace. Přínosy pro organizaci jsou závislé na míře spolupráce a stupni integrace. Přínosy IMS mohou být například: sjednocení dílčí politiky, strategie a plánování cílů, zpřehlednění a uspořádání systému do logického celku, snížení nároků na dokumentaci, snížení byrokracie, snížení nákladů a úspora času, snížení potřeby zdrojů na systém, společné

audity.

2.4.2 Princip IMS

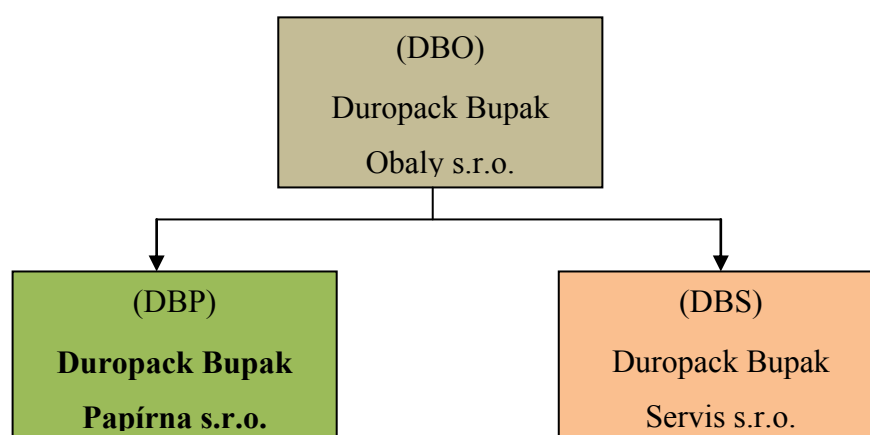
IMS obsahují všechny požadavky norem, které chce organizace integrovat. Důležitý požadavek IMS, který musí být naplněn, je, aby byla prokázána shoda. Všechny používají základní Demingovu metodiku PDCA se závazkem k neustálému zlepšování. Vysoký důraz je kladen na respektování požadavků zákazníka, požadavky na kvalifikaci zaměstnanců a jejich osobní angažovanost, alokování zdrojů, nezastupitelnost vedení v otázkách řízení. Ani důsledné uplatňování a dodržování požadavků norem ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 nemusí být zárukou požadovaných ekonomických výsledků, garancí snadného vstupu na zahraniční trhy apod. (Nenadál 2010, s. 1-3).

3 Analytická/praktická část práce

3.1 Představení společnosti

Společnost Duropack Bupak Papírna s.r.o. (dále jako DBP) vyrábí a prodává materiály pro výrobu vlnité lepenky na bázi recyklovaného papíru. Využívá sběrový papír jako primární a jedinou surovinu pro výrobu svých produktů, tj. papírů pro krycí a zvlněné vrstvy vlnitých lepenek a obalů z nich. DBP sídlí v areálu v Papírenské ulici č. 41, v Českých Budějovicích, organizačně uspořádána takto:

Obrázek 4 Organigram společnosti Duropack Bupak



Zdroj: Interní materiály Duropack Bupak Papírna s.r.o.

DBO vyrábí a prodává vlnitou lepenku a obaly z vlnité lepenky a zastřešuje společnosti DBP a DBS.

DBP vyrábí a prodává papíry pro vlnitou lepenku a přes 60 % produkce dodává do DBO.

DBS vykonává údržbu areálu a budov a komunikuje s nájemníky v areálu (údržba, truhláři, apod.).

Obrázek 5 Foto areálu společnosti Duropack Bupak



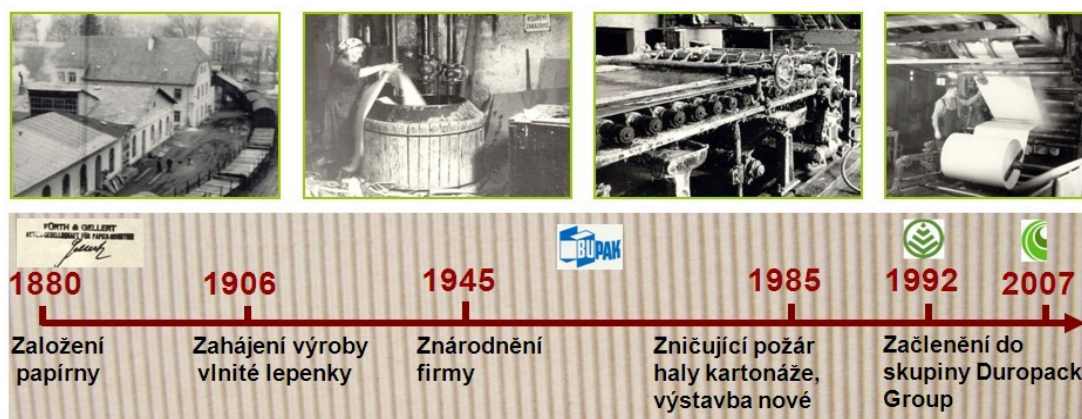
Zdroj: Interní materiály Duropack Bupak Papírna s.r.o.

3.2 Historie společnosti

Počátek firmy se datuje na den 24. března 1880, kdy plzeňští podnikatelé Jindřich Fürth a Leopold Gellert koupili v Českých Budějovicích – Rožnově „Knížecí mlýn“ a přestavěli jej na papírnu. V závodě se od počátku roku 1881 vyráběl papír z žitné nebo pšeničné slámy na čtyřech papírenských strojích. Jejich počet byl v letech před válkou rozšířen na sedm. Současně docházelo ke zvyšování podílu papíru šedáku na úkor slámového. V roce 1952 bylo v závodě v provozu pět papírenských strojů. Výraznějšího nárůstu výroby papíru bylo dosaženo v roce 1957 zavedením nepřetržité výroby. V letech 1963 až 1967 proběhla v závodě zásadní přestavba, která se stala základem jeho dnešní podoby. Byly zrušeny čtyři nejstarší papírenské stroje a postaven nový stroj – PS 6, který byl uveden do provozu v dubnu 1966. Stroj prochází neustálou modernizací a nyní se zde vyrábí výhradně ze sběrového papíru papír testliner, šedák a papír na zvlněnou vrstvu vlnité lepenky. V roce 1992 do firmy vstoupil zahraniční partner, rakouská firma Duropack Holding AG.

Společnost Duropack Bupak Papírna s.r.o., společně s kartonážkou Duropack Bupak Obaly s.r.o. byly začleněny do skupiny závodů Duropack Group, úspěšně působící ve střední Evropě. Nadnárodní skupina Duropack má svůj mateřský závod v Rakousku (Vídeň, Kalsdorf) a dceřiné podniky v dalších šesti zemích (Německo, Česká republika, Slovinsko, Slovensko, Maďarsko, Chorvatsko, Bulharsko) a patří k významným výrobcům vlnité lepenky ve střední Evropě.

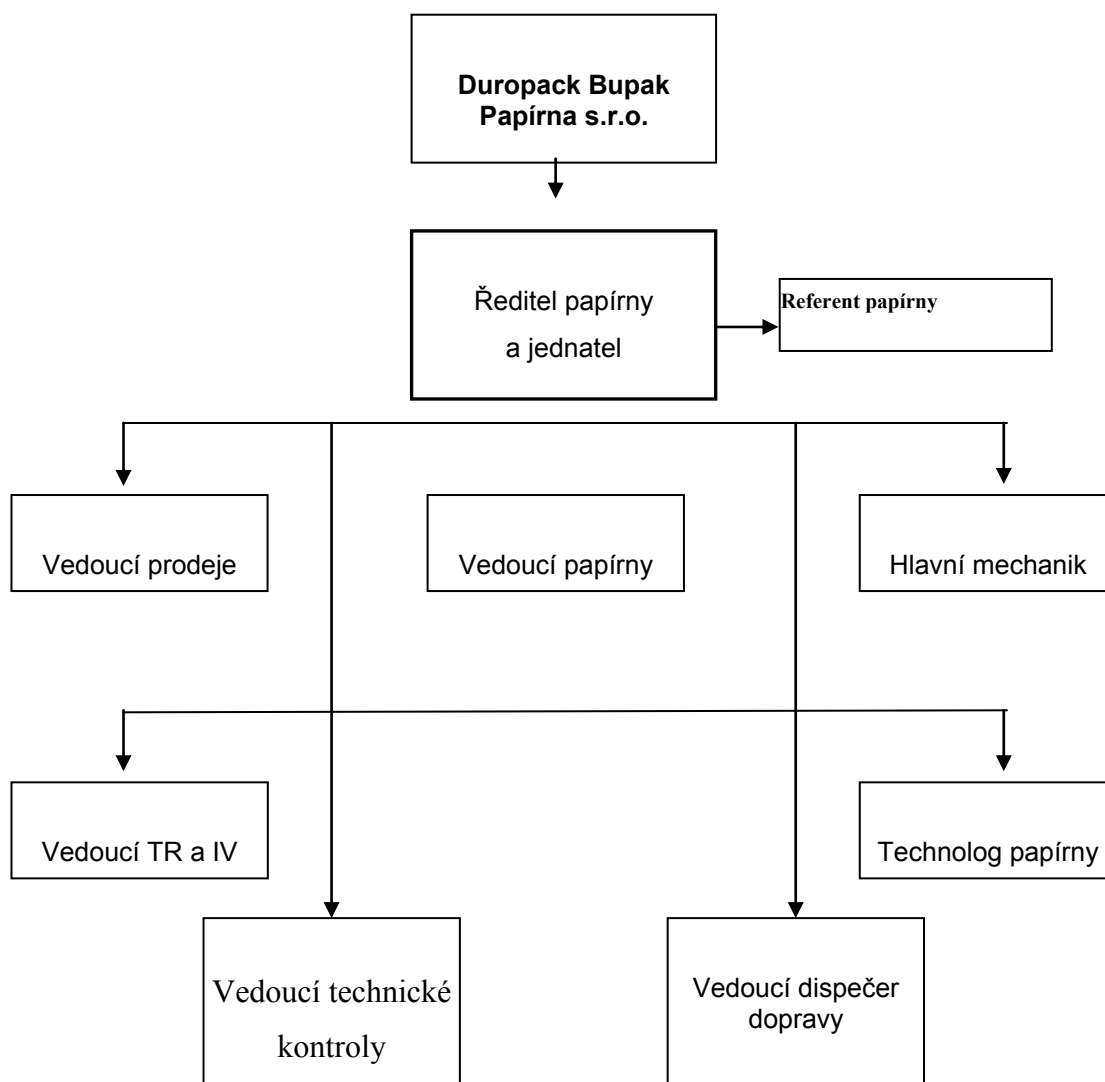
Obrázek 6 Historie společnosti Duropack Bupak



Zdroj: Interní materiály Duropack Bupak Papírna s.r.o.

Základem organizační struktury firmy Duropack Bupak Papírna s.r.o. je ***plochá organizační struktura***, kterou lze považovat za efektivnější. V podniku je méně hierarchických stupňů a tudíž méně vedoucích a nižší režijní náklady. Vedoucí mají lepší přehled o práci svých podřízených a obdrží rychlejší zpětnou vazbu. Rychlejší zpětná vazba umožňuje korigovat a optimalizovat přijatá rozhodnutí. Tato organizační struktura vyžaduje od zaměstnanců větší odpovědnost a samostatnost. Dále požaduje větší důraz na kvalitu a včasnost informačních toků v podniku. Firma má zpracovaný systém vnitropodnikových organizačních a pracovních předpisů, které usnadňují organizaci práce a přesně definují pravomoci a povinnosti zaměstnanců na jednotlivých funkčních místech. Úplné organizační schéma je uvedeno v příloze č. 1.

Obrázek 7 Základní organizační schéma DBP



Zdroj: Interní materiály Duropack Bupak Papírna s.r.o.

3.3 Politika společnosti

Ve společnosti Duropack Bupak Papírna s.r.o. management stanovil a vyhlásil politiku společnosti jako základní strategii pro zajišťování stanovených a předpokládaných potřeb zákazníků a zainteresovaných stran. Základním východiskem jmenované společnosti pro všechny činnosti je dodržování všech platných právních požadavků souvisejících zejména s kvalitou výrobků, ochranou životního prostředí a bezpečností a ochranou zdraví při práci, ochranou lesních produktů, včetně ostatních požadavků, které se zavázali plnit. Politika vychází z potřeb společnosti, obsahuje závazek

vedení k trvalému zlepšování procesů, produktů, činností a IMS. Poskytuje rámec pro stanovení, přezkoumání cílů zlepšování a prevenci znečišťování. Obsahuje závazek plnit požadavky příslušných platných zákonných a jiných požadavků, kterým společnost podléhá. Politika společnosti je zveřejněna na podnikovém Intranetu a na všech podnikových úrovních v podobě dokumentu Politika společnosti a je tak snadno přístupná všem zaměstnancům, externím pracovníkům a firmám a veřejnosti. Politika společnosti je pravidelně přezkoumávána z hlediska stálé vhodnosti a výsledky tohoto přezkoumání jsou uvedeny ve zprávě představitele managementu pro přezkoumání managementem.

3.4 Stanovení cílů a cílových hodnot

Všechny cíle a cílové hodnoty jsou plánovány a řízeny v souladu s Politikou společnosti a vychází z Vizí a Poslání, které si skupina Duropack stanovila do roku 2015.

Strategické cíle se plánují na delší časové období, zpravidla 5 let a dále rozpadají do dílčích cílů, na které jsou již navázány potřebné zdroje a termíny plnění. Vyžaduje-li to povaha cíle, např. kvůli složitosti nebo návaznosti v procesech, lze cíl rozdělit do etap a cíl je řešen jako projekt napříč procesy, s určením vedoucího projektu, včetně spolupracujících odpovědných osob v jednotlivých procesech.

Schválení cílů zlepšování a vyhodnocení jejich realizace přísluší vrcholovému vedení podniku. Vedení společnosti zajišťuje, aby pro příslušné útvary a funkce byly stanoveny tyto cíle zlepšování. Plnění cílů zlepšování a úkolů z nich plynoucích je systematicky přezkoumáváno a hodnoceno na pravidelných poradách vedení společnosti a v rámci přezkoumání integrovaného systému řízení vedením. O výsledcích přezkoumání se pořizuje zápis viz příloha č. 2 a příloha č. 3. Trvalé zlepšování se neustále vyvíjí s cílem:

- poskytovat kvalitní výrobky a služby, které odpovídají očekávání zákazníků, nebo je překračují;
- optimalizovat nasazení všech zdrojů;
- spolupracovat s dodavateli a zákazníky v oblasti životního prostředí při prosazování zásad trvale udržitelného rozvoje, šetrného lesního hospodaření a v udržování požadavků spotřebitelského řetězce;

- snižovat dopady činností na životní prostředí v souvislosti s produkcí odpadů, spotřebou surovin a energií;
- předcházet znečišťování a minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, zdraví lidí a na hospodaření podniku;
- zaměřovat se na trvalé zlepšování výkonnosti BOZP a na snižování pravděpodobnosti vzniku nebezpečných událostí.

Společnost se snaží stanovovat pouze reálné cíle, které jsou pokryty potřebnými zdroji a stanovuje své cíle jako **SMART**. Vedení společnosti zajišťuje, aby byly pro příslušné útvary a funkce stanoveny cíle neustálého zlepšování. Plnění cílů zlepšování a úkolů z nich plynoucích je systematicky přezkoumáváno a hodnoceno na pravidelných poradách vedení společnosti a v rámci přezkoumání IMS vedením. Období pro stanovení, realizaci a vyhodnocení cílů zlepšování je zpravidla jeden rok. Schválení cílů zlepšování a vyhodnocení jejich realizace přísluší tedy vrcholovému vedení podniku.

Stanovení cílů a jejich formulace splňují následující atributy:

- jasnost, konkrétnost a reálnost;
- vycházející z potřeb a očekávání zákazníků a potřeb společnosti k jejich naplňování;
- měřitelné, termínované s určením odpovědností pro každou příslušnou funkci a úroveň v rámci podniku;
- v souladu s prostředky, které jsou ve společnosti k dispozici pro jejich realizaci;
- jsou v souladu s právními a jinými požadavky;
- nebezpečí a rizika BOZP, environmentální aspekty a jejich dopady na životní prostředí.

Pro každý cíl je definován:

- cílový stav nebo cílová hodnota;
- postupný sled činností vedoucích k dosažení cíle, včetně termínů a odpovědností;
- požadavky na zdroje a informace, včetně způsobu jejich zajištění.

Hodnocení splnění cíle se provádí při přezkoumání IMS managementem, popř.

na poradě vedení, o výsledcích hodnocení se pořizuje zápis.

Pro úspěšné stanovení a správné pochopení jednotlivých cílů společnosti odpovědnými pracovníky je důležitá komunikace. Ve společnosti Duropack Bupak Papírna s.r.o. jsou zavedeny a udržovány informační kanály pro přenos interních informací od managementu k pracovníkům společnosti a obráceně. Tyto informační kanály zahrnují následující prostředky komunikace:

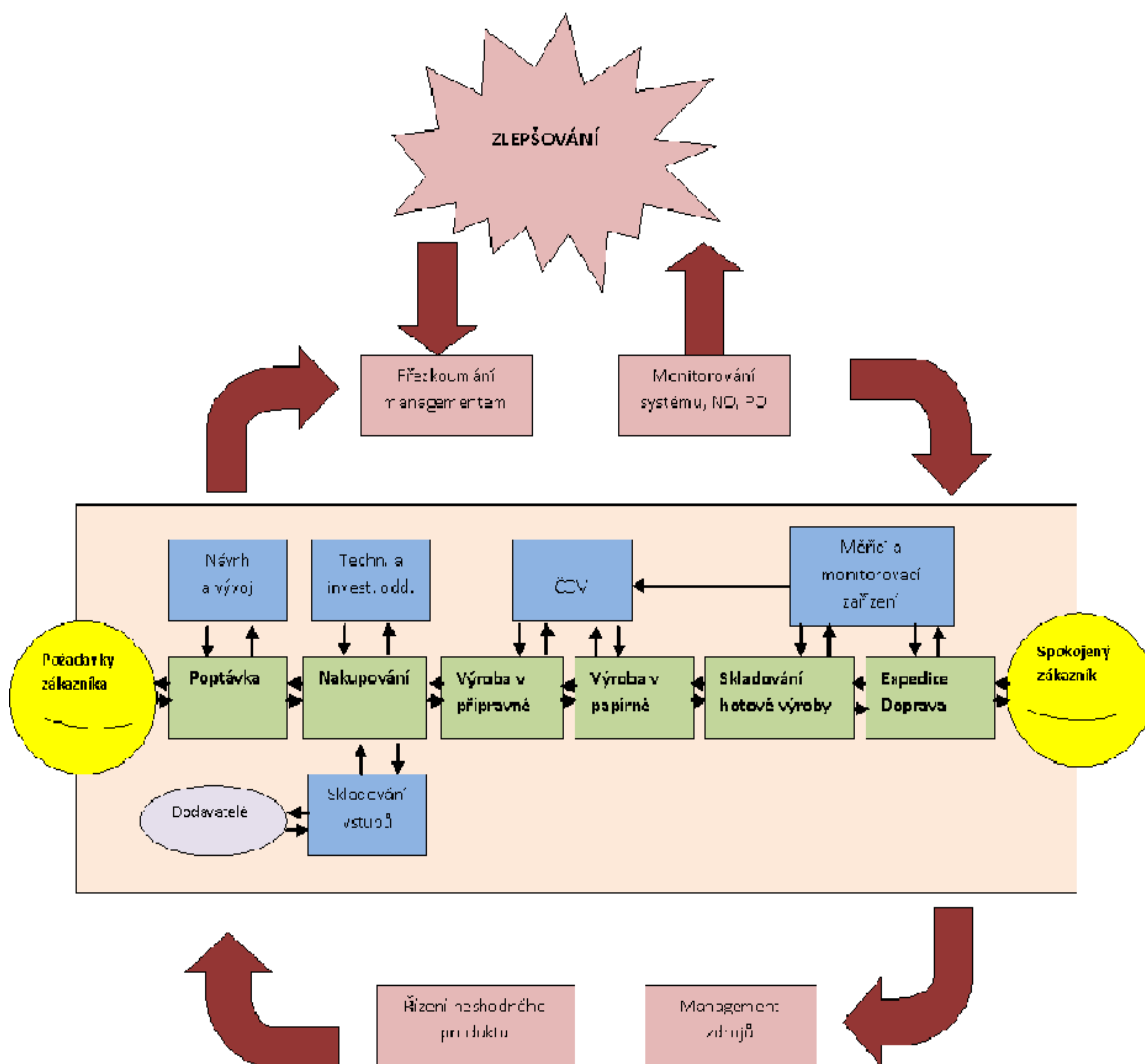
- porady (včetně zápisů z těchto porad);
- zasedání Rady kvality / FSC-PEFC;
- zasedání Rady HSE;
- intranet, internet;
- podnikový informační systém SAP;
- nástěnky s aktuálními informacemi.

Interní komunikace probíhá také jako nepřetržitá komunikace jednotlivých řídicích i výkonných úrovní při řešení každodenních i výjimečných situacích ve společnosti s využitím běžných komunikačních prostředků. Všichni zaměstnanci a další zainteresované strany jsou zapojeny do rozvoje a přezkoumání politiky společnosti, konzultovány v případě změn, které ovlivňují BOZP na pracovišti a v areálu podniku. Ve společnosti jsou stanoveny postupy pro externí komunikaci při přijímání, dokumentování a odezvě týkající se významných environmentálních aspektů.

3.5 Identifikace a monitorování podnikových procesů

V roce 1998 zavedený a certifikovaný systém řízení kvality podle ISO 9001:1994 je založen na procesním řízení. Tento účinný manažerský nástroj pro růst výkonnosti procesů pomáhá optimalizovat všechny potřebné zdroje a vhodně je aplikuje pro potřebu neustálého zlepšování ve společnosti DBP. Procesy a jejich vzájemná interakce je stanovena v následující Mapě procesů DBP:

Obrázek 8 Identifikace a monitoring procesů společnosti Duropack Bupak Papírna s.r.o.



Zdroj: Interní materiály Duropack Bupak Papírna s.r.o.

Všechny podnikové procesy jsou monitorovány a vyhodnocovány podle specifikace 5.6.1.10 P, včetně externích procesů, které také mají vliv na shodu produktu s požadavky, které jsou specifikované v příloze č. 7.

3.6 Vyhodnocení vhodnosti a efektivnosti IMS

Vyhodnocení vhodnosti a efektivnosti IMS je realizováno managementem společnosti. Vedení společnosti má nezastupitelnou roli při řízení celé společnosti. Management se aktivně účastní celého procesu implementace, chodu a trvalého zlepšování IMS. Zároveň vedení společnosti musí mít jasnou představu, čeho chce zavedením IMS dosáhnout. Je to právě vedení, které stanovuje politiku kvality, zajišťuje a

kontroluje plnění stanovených cílů a poskytuje zdroje k fungování celého IMS.

Společnost Duropack Bupak Papírna s.r.o. realizuje přezkoumání IMS jednou ročně. Integrovaný systém řízení je přezkoumáván managementem. Zde se vyhodnocuje vhodnost, efektivnost IMS, vnitřní a vnější přínosy. Ve společnosti DBP byla zřízena **rada kvality**, která je vrcholný orgán pro přezkoumání QMS a FSC-PEFC. V radě kvality zasedají vedle generálního ředitele i ostatní ředitelé podniku, vedoucí řízení kvality a vedoucí dispečer dopravy DBP. Jednání rady kvality je svoláváno generálním ředitelem nejméně jedenkrát ročně. Radu kvality vede vedoucí řízení kvality. Rada kvality provádí přezkoumání QMS a FSC-PEFC dle *Plánu rady*, aby byla zajištěna jeho stálá vhodnost, přiměřenost a efektivita. Přezkoumání je vedeno takovým způsobem, aby poskytovalo příležitost ke zlepšování systémů a mohlo reagovat na změny v podniku prostřednictvím změn v politice společnosti a cílech.

Objektivním důkazem o činnostech přípravy a realizace přezkoumání managementem jsou následující záznamy:

- písemné podklady představitele managementu pro přezkoumání QMS a FSC-PEFC;
- zápis z příslušné rady kvality, kde byly tyto informační zdroje projednávány. (Příloha č. 2)

Účinnost, efektivnost a stálou vhodnost systémů vyhodnocuje rada kvality přezkoumáním následujících periodických informačních zdrojů:

- výsledky auditů (interních, dodavatelských, zákaznických i certifikačních orgánů);
- stav plnění cílů;
- stav plnění tématických úkolů;
- zpětná vazba od dodavatelů sběrového papíru, výsledky monitorování s ohledem na spotřebitelský řetězec dřevních produktů;
- zpětná vazba od zákazníka, výsledky monitorování jeho spokojenosti;
- informace o shodě produktu – přehled reklamací a stížností zákazníků, přehled vadné výroby;
- kritická místa střediska;
- hodnocení dodavatelů 36 (papíru, hlavních surovin,

- pomocných prostředků, externě nakupovaných služeb);
- přehled nákladů na kvalitu;
- stav preventivních opatření a opatření k nápravě;
- následná opatření z předchozích přezkoumání managementem;
- informace o plánovaných změnách, které by mohla ovlivnit QMS nebo systém FSC-PEFC;
- doporučení pro další zlepšování procesů a systémů.

Jako podpora rozhodování v radě kvality jsou odbornými útvary podniku zpracovávány zakázkové rozborů a vyhodnocení.

Výsledky přezkoumání a řídicí rozhodnutí z tohoto přezkoumání plynoucí se dokumentují v podobě Zápisu z rady kvality.

Vedle rady kvality ve společnosti DBP byla zřízena **rada HSE** (Health, Safety, Environment), která je vrcholný orgán pro přezkoumání systému řízení EMS a BOZP. V radě HSE zasedají vedle generálního ředitele ostatní ředitelé podniku, vedoucí řízení kvality, mandátář odpovědný za životní prostředí, mandátář odpovědný za praktické provádění BOZP a mandátář odpovědný za praktické provádění PO. Jednání rady je svoláváno generálním ředitelem nejméně jedenkrát ročně. Radu HSE vede vedoucí řízení kvality. Rada HSE provádí přezkoumání systému řízení EMS a BOZP dle *Plánu rady HSE*, aby byla zajištěna jejich stálá vhodnost, přiměřenost a efektivita. Přezkoumání je vedeno takovým způsobem, aby poskytovalo příležitost ke zlepšování systému řízení EMS a BOZP a mohlo reagovat na změny v podniku prostřednictvím změn v politice společnosti a cílech zlepšování.

Objektivním důkazem o činnostech přípravy a realizace přezkoumání managementem jsou následující záznamy:

- zpráva představitele managementu pro přezkoumání HSE;
- zápis z příslušné rady HSE, kde byla tato zpráva projednávána. (Příloha č. 3)

Účinnost, efektivnost a stálou vhodnost systému HSE vyhodnocuje rada HSE přezkoumáním následujících periodických informačních zdrojů:

- zpráva o výsledcích kontrol BOZP, PO a EMS;
- výsledky auditů (zákaznických, vnitřních,

- dozorových a certifikačních);
- vyhodnocení souladu s novými i stávajícími zákonnými a jinými požadavky EMS a BOZP;
 - vyhodnocení environmentálního profilu podniku;
 - informace o komunikaci s externími zainteresovanými stranami, včetně stížností;
 - vyhodnocení aktuálnosti Registru aspektů EMS a rizik BOZP;
 - plnění cílů a cílových hodnot HSE;
 - následná opatření z předchozích přezkoumání managementem
 - informace o plánovaných změnách, které by mohla ovlivnit HSE;
 - hodnocení statistiky odpadů a pracovní neschopnosti;
 - rozbor pracovní úrazovosti;
 - kritická místa systémů EMS a BOZP
 - návrhy a doporučení pro zlepšování;
 - stav plnění nápravných a preventivních opatření.

Výsledky přezkoumání a řídicí rozhodnutí z tohoto přezkoumání plynoucí se dokumentují v podobě Zápisu z rady HSE.

3.7 Vnitřní a vnější přínosy IMS

Ve společnosti je zaveden **integrováný systém řízení**, který velmi efektivně a operativně umožňuje řízení společnosti. Vedení společnosti má maximální kontrolu nad všemi podnikovými procesy a monitoruje jejich vliv na kvalitu výrobků – podle mezinárodní normy ISO 9001:2008, životního prostředí – podle ISO 14001:2004 a bezpečnost a ochranu zdraví při práci – podle britského standardu OHSAS 18001:2007. Tím je zajištěno neustálé zlepšování všech činností a procesů, předcházení nejrušnějším neshodám a přijímat včas účinná opatření ve všech oblastech. Systém je pravidelně auditován společností 3EC International, s.r.o. Opatření zajišťující kvalitu, shodu s environmentálními požadavky a shodu s požadavky BOZP jsou zakotveny v příručce integrovaného managementu řízení, která je podkladem pro získání ISO-certifikátů. Jednotlivé certifikáty vydané certifikační organizací jsou v příloze č. 4, 5, 6. Tím je podnik schopen zaručit kvalitativní, environmentální a bezpečnostní standardy, které

odpovídají kritériím norem ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007.

K zavedení systému vedly **důvody vnitřní i vnější**.

Hlavním vnitřním důvodem bylo získat významnou podporu pro uskutečňování strategických cílů, vizí a neustálé zlepšování všech procesů. Společností byla provedena identifikace procesů s určením jasných odpovědností za jednotlivé činnosti v těchto procesech. Systém přezkoumání a monitoring procesů je podkladem pro úspěšnou realizaci těchto úkolů.

Hlavním vnějším důvodem bylo, že současný prosperující zákazník pokládá zavedení, certifikaci a následné udržování systému řízení kvality u svého dodavatele za samozřejmost. Jedná se o základní podmínku, která je zásadní pro navázání obchodních vztahů. Každá firma podnikající v těžké konkurenci trhu chce mít oporu ve spolehlivém dodavateli, u kterého nedochází k výkyvům v kvalitě zboží a má záruku včasnosti dodávek. Před třemi lety byla norma ISO 9001:2001 revidována a systém řízení kvality v DBP byl rozšířen o nové požadavky normy ISO 9001:2008.

Systém řízení životního prostředí a systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci byl v Duropack Bupak Papírna s.r.o. zaveden a certifikován v prosinci roku 2004 podle normy ISO 14001:1996 a OHSAS 18001:1999. Systém řízení životního prostředí a systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci byl následně rozšířen o nové požadavky norem ISO 14001:2004 a OHSAS 18001:2007. Rozšíření o nové požadavky jmenovaných norem bylo přezkoumáno nezávislou certifikační organizací a byla potvrzena shoda. Většina velkých evropských firem a samozřejmě i skupina DUROPACK se ztotožnila s programem „**trvale udržitelného rozvoje**“ a také musí dodržovat požadavky směrnic EU. DBP se v „Prohlášení dodavatele“ zaručuje vůči svým zákazníkům, že jejich výrobky odpovídají požadavkům směrnic EU. Toto prohlášení je podloženo protokolem o akreditované zkoušce materiálu. DBP požaduje od svých dodavatelů prohlášení o shodě materiálů s danými směrnici EU. Toto byly zásadní důvody, které vedlo ke konečnému rozhodnutí DBP k zavedení, certifikaci a udržování systému řízení životního prostředí společně se systémem řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Společnost začátkem roku 2002 provedla vstupní analýzu. Následně bylo zahájeno zavádění EMS a BOZP pod pracovní zkratkou „**Systém HSE**“ (Health, Safety, Environment). V prosinci roku 2004 byla provedena

úspěšná certifikace obou systémů. Základem systému HSE je **Registr rizik BOZP a aspektů EMS**, který slouží k identifikaci a vyhodnocení významnosti environmentálních aspektů, které mohou mít dopad na životní prostředí vlivem činností ve společnosti a zároveň určuje postupy pro identifikaci a hodnocení rizik BOZP.

Mezi nejvýznamnější přínosy vybudování a následné udržování IMS, společnost Duropack Bupak Papírna s.r.o. řadí především vzájemnou propojenost a koordinovanost jednotlivých procesů a činností. Další přínosy souvisí v širší spolupráci odpovědných pracovníků v oblasti IMS, kteří mohou společně pracovat na dané problematice a snáze, v širších souvislostech, přijímat nápravná a preventivní opatření. Společná systémová řídicí a kontrolní dokumentace, jako např. odpovědnost vedení, interní audity, nápravná a preventivní opatření, řízení podnikových dokumentů a záznamů, řízení lidských zdrojů, řízení investic, apod. Tyto přínosy lze charakterizovat jako vnitřní.

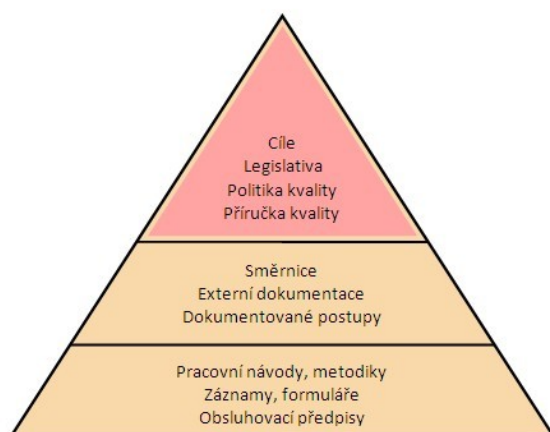
Společnost specifikuje i vnější přínosy, které ji přináší zavedení a udržování IMS. Mezi tyto vnější přínosy společnost řadí především společné re-certifikační a dozorové audity, nižší náklady (čas, cestovné, noležné). Další vnější přínosy souvisí s možností pohledu na IMS „se shora“, optimálního nastavení součinnosti a komunikace s dodavateli, zákazníky a ostatními zainteresovanými stranami (místní úřady, hasiči, sousedi...).

3.8 Společná systémová dokumentace

Přestože pro každý ze systémů obsažený v IMS je vypracována odborná dokumentace, tak v místech, kde se tyto systémy spojují, je použita dokumentace jednotná. Jako příklad lze uvést směrnice „Řízení dokumentů“, „Řízení záznamů“, „Řízení externí dokumentace“, „Interní audity“, „Nápravná a preventivní opatření“, „Přezkoumání vedením“, atd.

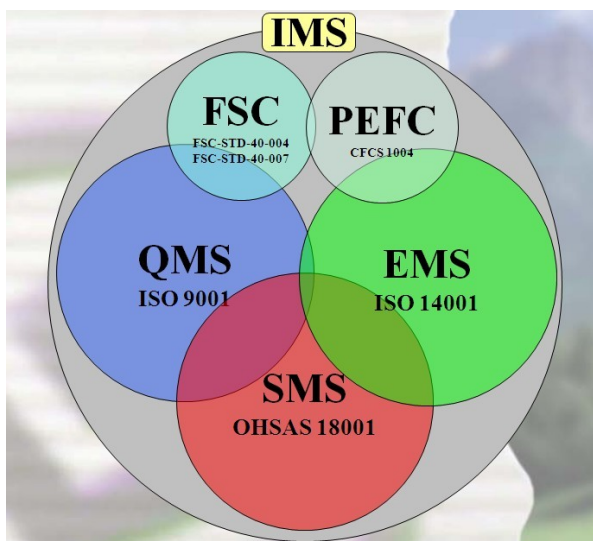
Přehledně ukazuje vazby mezi jednotlivými druhy systémové dokumentace následující schéma:

Obrázek 9 Přehled systémové dokumentace Duropack Bupak Papírna s.r.o.



Zdroj: Interní materiály Duropack Bupak Papírna s.r.o.

Obrázek 10 Schéma IMS Duropack Bupak Papírna s.r.o.



Zdroj: Interní materiály Duropack Bupak Papírna s.r.o.

3.9 Marketingová praxe v Duropack Bupak Papírna s.r.o

Společnost Duropack Bupak Papírna s.r.o. využívá marketingové nástroje, které jí umožňují zlepšovat fungování podniku. Mezi tyto nástroje patří především *analýza trhu, konkurence a zákazníka*. Společnost získává informace z veškerých dostupných zdrojů jako jsou např. informace od regionálních zástupců, samotných zákazníků, odborných periodik, informace o vývoji na trhu a potřebách zákazníka.

V návaznosti na charakter těchto informací, pak DBP podřizuje nejen svůj výrobní program, ale i servis, poradenství, garance apod. Firma nepoužívá klasické formy reklamy ve sdělovacích prostředcích. Perspektivním médiem, který je využíván pro podporu prodeje je **Internet**. Jmenované médium umožňuje oslovit potenciální zákazníky a propagovat firmu a její výrobky při nízkých nákladech. DBP usiluje o budování co nejotevřenějších vztahů se zákazníky. Usiluje o aktivní zapojování zákazníků do vnitropodnikových procesů. Tradici má rovněž kontakt se zákazníky na **výstavách a veletrzích**.

Marketingové činnosti vykonává především **obchodní oddělení**. Marketingové zjišťování je realizováno prostřednictvím těchto vstupů:

- odezva zákazníka na dodávku;
- stížnosti a reklamace;
- návrhy zákazníka;
- marketingový dotazník (viz příloha č. 8).

Zvyšování spokojenosti zákazníka je ve společnosti DBP realizována prostřednictvím vyhodnocení výstupů z činností marketingového zjišťování a přijmutí nápravných opatření z tohoto zjišťování. Tato přijatá opatření mohou mít vliv na kvalitu produktů, šíři sortimentu, cenu anebo včasnost dodávek (Just in Time). Společnost DBP klade důraz na osobní kontakt se zákazníky, který jsou realizován prostřednictvím osobních návštěv a konzultací, které jsou velmi důležité pro získání zpětné vazby od zákazníků. Certifikace systému řízení kvality dle standardu ISO 9001, systému řízení životního prostředí dle standardu ISO 14001 a systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001 zvyšuje image společnosti jak u svých zákazníků tak i dodavatelů. DBP prezentuje shodu s jednotlivými požadavky standardů prostřednictvím certifikátů vystavených nezávislou akreditovanou certifikační společností. Jednotlivé certifikáty pro standardy ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 a OHSAS 18001:2007 jsou uvedeny v příloze. DBP klade důraz na jednotnou firemní grafiku, která je prezentována prostřednictvím firemních log a symbolů, písemností, dokumentů, pracovními oděvy i auty.

4 Závěr

Všechny firmy musí myslet na budoucnost a rozvíjet své dlouhodobé strategie, aby se přizpůsobily měnícím se podmínkám ve svých oborech. Každá musí mít svůj vlastní plán, který je vzhledem k její situaci, příležitostem, cílům a zdrojům nejsprávnější.

Společnost Duropack Bupak Papírna s.r.o. vyrábí a prodává materiály pro výrobu vlnité lepenky na bázi recyklovaného papíru. Využívá sběrový papír jako primární a jedinou surovinu pro výrobu svých produktů, tj. papírů pro krycí a zvlněné vrstvy vlnitých lepenek a obalů z nich. Organizace má v Českých Budějovicích dlouholetou historii a ve svém oboru patří mezi hlavní výrobce recyklovaného papíru. Pro udržení požadovaného podílu na trhu musí neustále vyhodnocovat své silné a slabé stránky, příležitosti a rizika a na základě toho přizpůsobovat svojí strategii měnícím se podmínkám na trhu. Jeden z mnoha určujících faktorů je důraz na kvalitu zboží a tím i důraz na neustálé zlepšování. V poslední době se zvyšuje zájem o zlepšování životního prostředí a tento trend sleduje i Duropack Bupak Papírna s.r.o. Organizace pokládá své zaměstnance za klíčový zdroj podnikání a tím i konkurenční výhodu. Svým zaměstnancům poskytuje všechna odborná školení a vytváří pracovní prostředí, které je pro výkon jejich práce bezpečné a nezbytné.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo představit společnost Duropack Bupak Papírna s.r.o., nastínit fungování společnosti a v návaznosti na to vymezit základní vnitřní a vnější přínosy zavedeného integrovaného systému řízení. Dílčím cílem bylo definovat vnitřní a vnější důvody zavedení integrovaného systému řízení v organizaci Duropack Bupak Papírna s.r.o. Tato bakalářská práce představuje implementovaný IMS jako účinný nástroj pro řízení společnosti a tím dosahování vymezených cílů. IMS v organizaci má svoje nesporné výhody především v efektivnosti jeho fungování a účinné kontrole všech třech obsažených a vzájemně propojených systémů. To přirozeně poskytuje vyšší přidanou hodnotu pro podnik a širší možnost navázání nových obchodních styků včetně poskytnutí záruk a kvalitního servisu zákazníkům. IMS představuje zisk významného nástroje marketingu, zlepšení image společnosti, zvýšení spokojenosti zákazníků, a tím získání výhody v konkurenčním prostředí a jednotné dokumentace.

Zpracování této bakalářské práce bylo pro mě velkým přínosem, neboť jsem měl možnost získat nové zkušenosti a poznatky. V rámci zpracování daného tématu jsem měl příležitost nejen poznat chod firmy jako takové, ale také mnohem lépe pochopit funkci integrovaného systému řízení v praxi.

Literatura

Primární zdroje

SPEJCHALOVÁ, D. *Management kvality*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. 201 s. ISBN 978-80-86730-60-8.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2011. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

TICHÝ, M. *Projekty a zakázky ve výstavbě*. 1. vyd. Praha: Beck, 2008. 342 s. ISBN 978-80-7400-009-6.

ČSN EN ISO 9000:2006 *Systém managementu kvality – Základní principy a slovník*, Praha: Český normalizační institut, 2006. 64 s.

HRAZDIL, O. *Průručka ISO 9000*. 1. vyd. Praha: Bureau Veritas Certification Czech Republic, s.r.o., 2010. 122 s.

ČSN EN ISO 9001:2009 *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2009. 56 s.

NENADÁL, J. a kol. *Integrovaný systém řízení*. 1. vyd. Praha: Verlag Dashöfer nakladatelství s.r.o., 2009. ISSN 1801-8165.

TOMÁNKOVÁ, J., ČÁPOVÁ, D., MĚŠŤANOVÁ, D. *Příprava a řízení staveb*. 1. vyd. Praha: Česká technika nakladatelství ČVUT, 2007. 193 s. ISBN 978-80-01-03919-9.

ČSN EN ISO 14001:2005 *Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití*. Praha: Český normalizační institut, 2005. 48 s.

VEBER, J. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

ČSN OHSAS 18001:2008 *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2008. 40 s.

Interní materiály BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC, spol. s r.o.

Interní materiály Duropack Bupak Papírna s.r.o.

Internetové zdroje

BOZP info: *Nejběžnější systémy managementu bezpečnosti v České republice – září 2005 [online]*. Praha: BOZP info, 2005 [cit. 2011-10-18]. Dostupné z WWW: <http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/tema_tydne/safety_system050912.html>.

BUSINESS info: *Zabezpečování jakosti ve smyslu TQM – únor 2007 [online]*. Praha: BUSINESS info, 2007 [cit. 2011-10-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/zabezpecovani-jakosti-ve-smyslu-tqm/1000513/43055/>>.

Přílohy

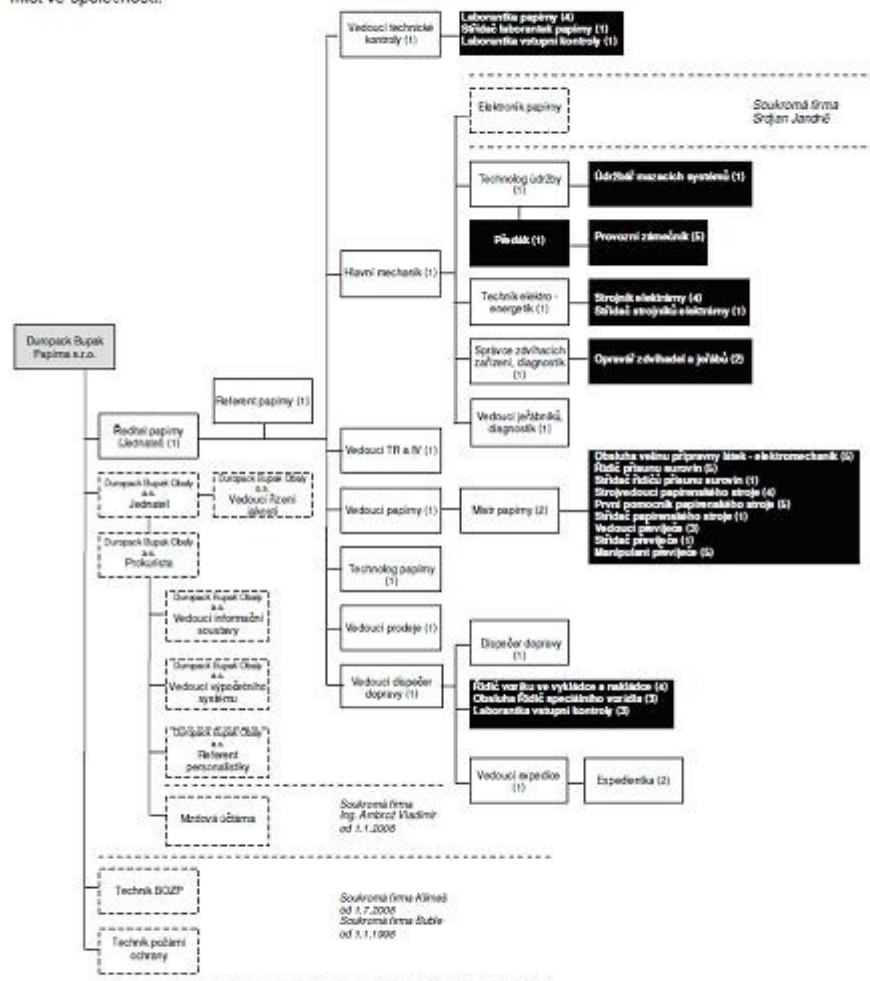
Příloha 1 Organizační schéma Duropack Bupak Papírna s.r.o.



SP 5.6.1.7_05 P
Odpovědnost vedení

Organigram

Tento dokument závazně stanovuje organizační strukturu, stavy nadřízenosti a podřízenosti útvarů a funkčních míst ve společnosti:



Zpracoval:	Jiří Čejpek, vedoucí řízení jakosti	Dne: 2011-01-13	Podpis:
Schválil:	Ing. Milan Fliček, ředitel papírny	Dne: 2011-01-13	Podpis:
Schválil:	Dipl. Bw. Adam Wisinger, generální ředitel	Dne: 2011-01-13	Podpis:
Rozdělovník:	v archivu systémové dokumentace		

Zdroj: Interní materiály Duropack Bupak Papírna s.r.o.

Rada QMS



Zázpis z Rady QMS DBO a DBP č. 1/2011

Přítomni: Dipl.-Bw Adam Wisinger, Ing. Milan Flíček, Jiří Cejpek

Datum konání: 25.1. 2011

1. Byly přezkoumány všechny informační zdroje podle [Plánu rady kvality](#). V rámci rady je společně přezkoumán i systém hygieny obalů – kritických bodů HACCP.
2. Bylo konstatováno, že zavedené systémy jsou vhodné, adekvátní a účinné a [Politika společnosti](#) je přiměřená a odpovídá [strategickým cílům](#) společnosti DBO a DBP do roku 2015.
3. [Cíle roku 2011](#) byly stanoveny:
DBP:
 - **Prověřit možnost rozvláknění VL s velkým podílem kraftlinerů na rozvláknovači č. 2 (starý)**
Zpracováním kraftlineru, který obsahuje přes 40% primárních vláken, zvýšit pevnostní parametry papíru. Prototyp nového síta.
Z: Ing. Čech J., Hanzlík R.
T: 30.6. 2011
 - **Reklamae v papírně udržet na hodnotě 0,18% (v tunách).**
Z: Ing. Flíček M.
T: 31.12. 2011
 - **Úspora energií při prani formerů**
Instalovat nová čerpadla a určit optimální tlak praci vody pro efektivní prani, s cílem uspořít elektrickou energii, resp. snížit spotřebu čerstvé vody (při vysoké efektivitě prověřit možnost nákupu dalších dvou čerpadel (ROI)).
Z: Ing. Čech J.
S: Hanzlík R.
T: 30.6. 2011
 - **Prověřit a eliminovat úniky stlačeného vzduchu v systémech**
Z: Chmelař P.
S: Sukdol B.
T: 30.6. 2011
 - **Zlepšení pevnostních parametrů papírů pomoci nanotechnologie**
Z: Ing. Flíček M.
S: Hanzlík R.
T: 30.6. 2011
 - **Dosažení lepších pevnostních parametrů na rafiněrech**
Provést zkoušku s novými mléčimi segmenty na rafiněrech s cílem dosažení lepších pevnostních parametrů.
Z: Ing. Flíček
T: 31.12. 2011DBO:
 - **Snížení provozního odpadu o 1%.**
Z: Václav Beran
S: Ing. Jaroslav Pavlín, Alena Kyselová, Ing. Pejšek
T: 31.12. 2011

- **Reklamacce v kartonáži snížit na hodnotu 0,18% (v m²).**
Z: Jiří Cejpek
S: Ing. Jiří Pejšek, Václav Beran
T: 31.12. 2011
 - Další cíle řešeny jako „Projekty 2011“
4. Plnění cílů roku 2010 v DBO a DBP bylo přezkoumáno a vyhodnoceno.
5. Hodnocení dodavatelů:
- DBP:
- dodavatelé sběrového papíru jsou zařazeni do kategorie A, kromě dodavatele Leo Czech s.r.o. – Jan Vrkoč – kategorie B,
 - dodavatelé dopravních služeb byli hodnoceni kromě kategorie A také v B, C a dopravce Traussnig d.o.o. v kategorii D, se kterým byla ukončena smlouva,
 - v kategorii A jsou hodnoceni dodavatelé pomocných prostředků a dodavatelé služeb údržby.
- DBO:
- všichni dodavatelé papíru v kartonáži - kategorie A, včetně dodavatelů návrhu a vývoje skladových a dopravních služeb, kromě železnice, jejichž služeb nebylo využíváno.
6. Byla přezkoumána Zpráva vnitřních vad DBP a celkový Přehled HVV v DBO. Byla provedena analýza nebezpečí HACCP, přezkoumána aktuálnost Registru HACCP, pracovního listu kritického bodu CCP – měření teploty páry a diagramu výrobního procesu. V rámci kontrol HACCP byla technikem BOZP, za přítomnosti lékaře, provedena kontrola hygienického stavu pracovišť, hygienických a sociálních zařízení a kontrola vybavení lékárníček – nebyly zjištěny neshody.
7. Byla přezkoumána a vyhodnocena úroveň reklamací:
- DBP:
- přehled kvality a trend reklamací. Cíl 2010 byl 0,19%. Dosažená hodnota 0,10 % je nejnižší za poslední desetiletí, ale některé reklamacce nebyly ještě dořešeny a přechází do roku 2011. Nejčastější vady – nízké parametry SCT a nečistoty, slepený papír.
- DBO:
- přehled kvality a trend reklamací. Cíl 2010 byl 0,17%, skutečnost 0,19%. Cíl nebyl dosažen zejména kvůli zvýšeným reklamacím zákazníka Panasonic (vady – spojení záložky, mechanické poškození a skvrny na krycí vrstvě). Některá opatření k nápravě již byla zavedena, zejména na stroji M2 - motor šici hlavy, byla provedena změna páskování na paletě (vše 4x), aby byl stoh lépe fixován k paletě a bude proveden audit u externího dodavatele skladové služby.
8. Interní audity:
- interní audity pro rok 2010 proběhly podle plánu. Podle zpráv z auditů byly v některých případech identifikována slabá místa, jejichž náprava bude ověřena při následných auditech,
 - plán vnitřních auditů pro rok 2011 byl vydán.
9. Nápravná, preventivní opatření a úkoly:
- nápravná a preventivní opatření jsou většinou přijímána na základě interních a externích auditů, řízení HVV a reklamací. Úkoly vychází z aktuálních potřeb.
 - v DBP a DBO byly vyhodnoceny úkoly a opatření z roku 2010 a stanoveny nové pro rok 2011.
10. Rada vzala na vědomí zákaznické hodnocení DBP a DBO, výsledky jsou vázány na cíle, opatření a úkoly.

Zpracoval:
Jiří Cejpek
vedoucí řízení jakosti
3.2. 2011

Rada HSE



Zázpis z Rady HSE č. 1/2011

Přítomni: Dipl.-Ing. Adam Wisinger, Ing. Milan Fliček, Ing. Josef Vorel, Jan Buble,
Pavel Klimeš, Jiří Cejpek
Datum konání: 1.2. 2011

1. Byly přezkoumány všechny informační zdroje podle [Plánu rady HSE](#) – bez připomínek. Bylo konstatováno, že zavedený systém EMS a SMS je vhodný, adekvátní a účinný a [Politika společnosti](#) je přiměřená a odpovídá [strategickým cílům](#) společnosti DBO a DBP do roku 2015.
2. Nové cíle 2011:
 - EMS:**
 - protihluková opatření na r. 2011- vytipovat oblasti pro zlepšení a realizovat. Uvolněna investice 2,5 mil. Kč.
Z: Ing. Miloš Lusk
T: 31.12. 2011
 - splnění limitu hluku v DBP
Realizace dalších protihlukových opatření pro splnění limitu hluku stanovených NV č. 148/2006 Sb. pro jednotlivé chráněné prostory, denní a noční dobu. Splnění limitu prokázat přímým měřením hluku.
Z: Ing. Fliček
S: Ing. Vorel J., externí ekolog
T: 30.6. 2016
 - aktualizace **směrnice o chemických látkách** podle směrnice EU, symboly CHL.
Z: Ing. Josef Vorel
T: 28.2. 2011
 - PO:**
 - napojení rozvodu ZHZ v papírně na rozvod v kartonáži – spočítat náklady a zahrnout do investic.
Z: Ing. Josef Čech
T: 31.7. 2011
 - rozšíření diagnostiky vibrací vytipovaných vodičích válečků v sušící části PS6 a tím předcházení mimořádným událostem.
Z: Petr Chmelář
T: 31.12. 2011
 - BOZP:**
 - dle požadavku NV č. 378/01 Sb. vypracovat bezpečnostní **směrnici pro plynulou dopravu nákladů (dopravníky)**
Z: Pavel Klimeš
T: 31.12. 2011
 - dle požadavku NV č. 378/01 Sb. vypracovat bezpečnostní **směrnici pro stabilní skladovací zařízení sypkých hmot**
Z: Pavel Klimeš
T: 31.12. 2011

- stanovení vnějších vlivů pro elektrická zařízení podle ČSN 33 2000-3 v objektech 3D.
Vytvoření pracovní komise: tým zaměstnanců a vybraných externích firem, pod vedením Ing. Luska. Vytvoření programu (etap) řešení.
Z: Ing. Lusk M.
S: Klimeš P., technik BOZP
T: 31.12. 2011
- 3. Bylo přezkoumáno plnění stanovených cílů 2010:
[EMS](#), [PO](#), [BOZP](#).
- 4. Interní audity:
Podle Plánu auditů HSE na rok 2010 bylo provedeno 6 plánovaných auditů, bez nápravných opatření, byly při nich konstatovány 2 slabá místa a 3 silná. Průběh auditů bez závad. Byl schválen návrh Plánu auditů na rok 2011.
- 5. Byl vyhodnocen soulad s právními a jinými požadavky [EMS](#) a [BOZP/PO](#) a potvrzena aktuálnost registrů rizik BOZP/PO a aspektů EMS v [DBO/DBS](#) a v [DBP](#).
- 6. Je doplněn [Profil společnosti](#) o údaje v roce 2010. Sledované parametry EMS, výkonnost BOZP a PO se pohybují v očekávaných mezích.
- 7. Nápravná a preventivní opatření, úkoly a závěry dozorových a certifikačních auditů a kontrol IP jsou průběžně plněny dle termínů - [EMS](#), [BOZP/PO](#).
- 8. V rámci úkolu „Revize elektrických spotřebičů“ byla vytvořena směrnice, která je nyní v připomínkovém řízení. Součástí směrnice je [Registr elektrických spotřebičů](#) s lhůtami revizí a přidělenou odpovědností pracovníků.

Směrnice 3D-SMS 4.8_00 Evidence, hlášení a zasilání záznamů o úrazu bude aktualizována dle nového NV č. 201/2010 Sb.
Z: Pavel Klimeš
T: 28.2. 2011
- 9. [Technik BOZP](#), [technik PO](#) a [externí ekolog](#) ve svých zprávách pro Radu HSE předložili výsledky kontrol pracovišť a areálu jak jimi samotnými, tak dalšími [zajímavými stranami](#). U zjištěných nedostatků byl určen termín a odpovědnost za jejich odstranění. Opatření bylo ověřeno při následné kontrole.
- 10. Nebyly identifikovány žádné jiné změny, které by mohly ovlivnit systémy managementu.
- 11. Kritická místa a příležitosti ke zlepšení:
EMS:
 - vnější hluk v DBP - již v řešení, Ing. M.Fliček.BOZP:
 - rychlost otáčení sušících válců papírenského stroje nad mez uváděných [technických parametrů](#) – posouzení, řešení – P.Chmelař do 30.3. 2010 – vyřešeno, posudek firmy PAMA, rychlost do 600 m/min.PO:
 - prach v suché části papírenského,
 - krácení copu u rozvlákovače pomocí rozbrusu - odlétávání jisker – vyřešeno.

Zpracoval:

Jiří Cejpek
vedoucí řízení jakosti
4.2. 2011







Příloha 7 Mapa procesů Duropack Bupak Papírna s.r.o.



S 5.6.1.10_00 P
Odpovědnost vedení

Identifikace a monitorování podnikových procesů

Všechny podnikové procesy jsou řízeny včetně těch procesů, které jsou zajišťovány externími zdroji a které mají vliv na shodu produktu s požadavky.

1. Hlavní procesy

Proces	PJ	Parametr	Zodpovídá	Metoda vyhodnocení	Perioda	Přezkoumává
Z á k a z n í k						
Poptávka, přezkoumání požadavků, prodej	03203	Objem prodeje produktů podle zákazníků Přijem nových zakázek (ks)	Vedoucí prodeje	Zelená kniha Přehled jakosti Papírny s.r.o.	Měsíčně	Ředitel papírny
Návrh a vývoj	04201	Návrh nového produktu, inovace	technolog	Validace návrhu	Průběžně	Ředitel papírny
Nakupování	06203 06207 06208	Počet a objem neshodných vstupů Způsobitost dodavatele	Vedoucí dispečer dopravy/technolog	Přehled vadných vstupů Hodnocení dodavatelů	Čtvrtletně	Ředitel papírny
Skladování vstupních surovin	06202 06209 06211	Limity stavu zásob a množství zásob vstupních surovin	Ved. centr. nákupu DBO/ved. dispečer dopravy/technolog	Inventurní záznamy	měsíčně	Ředitel papírny
Výroba v přípravě látek včetně COV,	09201	Výroba podle druhů v t, Výroba podle podílu jednotlivých druhů v %	Vedoucí papírny	Plánovaný výkon t/hod., Plánovaná výroba t/den, měsíc	Průběžně	Ředitel papírny
Výroba na papírenském stroji	03205	Reklamační produktů v %, nepřekročení stan. limitu	Vedoucí papírny	Přehled reklamací	Čtvrtletně	Ředitel papírny
	10303	Vnitřní vady v %	Vedoucí technické kontroly	Hodnocení vadné výroby	Čtvrtletně	Ředitel papírny
Skladování hotových produktů a expedice	15201	Vyrobené produkty po družích	Vedoucí expedice	Inventurní zápis, SAP Hlášení o spotřebě v konsignačních skladech	Měsíčně/ průběžně	Ředitel papírny
Z á k a z n í k						
2. Řídící a podpůrné procesy v papírně						

Platnost od 2002-11-15

Strana 1 - 4



S 5.6.1.10_00 P
Odpovědnost vedení

Proces	PJ	Parametr	Zodpovídá	Metoda vyhodnocení	Perioda	Přezkoumává
Odpovědnost managementu a plánování OMS	01201	Aktualnost požadavků na funkční místa	Ředitel papírny	Interní prověrka jakosti	Dle plánu interních provránek	Generální ředitel/ředitel papírny
	5.5.3	e-mail, www, fax, tel., zprávy z porad a setkání, nástěnky	Ředitel papírny			
	01201	Informační zdroje dle Plánu rady jakosti	VŘJ DBO	Žápis z Rady jakosti	Dle plánu rady jakosti	VŘJ DBO/ředitel papírny
	05201	Aktuální a řízená dokumentace		Interní prověrka jakosti	Dle plánu interních provránek	VŘJ DBO
	16201	Řízené záznamy na FRM a SW		Garanti procesů		VŘJ DBO/ředitel papírny
Monitorování a měření	03554	Spokojenost zákazníka Vývoj spokojenosti zákazníků	Vedoucí prodeje	Marketingový dotazník Přehled spokojenosti zákazníků	1xročně 1xročně	Rada jakosti/ředitel papírny
	10201	Metodika provozní kontroly	Vedoucí technické kontroly	Interní prověrka jakosti	Dle plánu interních provránek	Rada jakosti/ředitel papírny
	06207 06208	Neshodné vstupy, Včasnost dodávek	Vedoucí dispečer dopravy/technolog	Hodnocení dodavatelů papírny	Čtvrtletně	Rada jakosti/ředitel papírny
	09555	Schopnost hlavních procesů dosahovat plánované výsledky	Mistři PAP	Vyhodnocení výrobního procesu v přípravě látek a v papírně	Denně	Vedoucí papírny
	11201	Lhůta potvrzení a použitelnost měřících a monitorovacích zařízení	VŘJ DBO			
	17201	Elektrivní udržování a zlepšování OMS	VŘJ DBO	Interní prověrka jakosti	Dle plánu interních provránek	VŘJ DBO Rada jakosti/ředitel papírny
	18202	Hodnocení efektivity vývoiku a výchovy	Referent persona-	Osobní certifikáty a osvědčení	Průběžně	

Platnost od 2002-11-15

Strana 2 - 4

Příloha 7 Mapa procesů Duropack Bupak Papírna s.r.o.



S 5.6.1.10_00 P
Odpovědnost vedení

Proces	PJ	Parametr	Zodpovídá	Metoda vyhodnocení	Perioda	Přezkoumává	
Lidské zdroje Přijem a výstup zam. Řízení údržby	18201 18203 PP 09205	Fluktuace Požadavky na funkční místa Prostroje strojního zařízení, dodržení stanoveného limitu	listiky DBO Hlavní mechanik	Stavy zaměstnanců ke dni ... Souhrn prostojů	Denně Měsíčně	Ekonomický ředitel DBO Ředitel papírny	
Technická podpora výroby a řízení investic	09203 09206	Investiční a neinvestiční akce (technologické postupy a metody)	Technolog/ referent výstavby	Dokumentační list Seznam vydaných kontrolních listů TPV Plán investic	Průběžně/ Ročně	Ředitel papírny	
Řízení software	05203	Periodická kontrola licenčního software	Vedoucí výpočetního systému	Interní prověrka jakosti	Dle plánu interních prozírek	Vedoucí výpočetního systému	
Řízení oprávnění	05205	Přídělné oprávnění používání zdrojů ve VS	Vedoucí výpočetního systému				
Řízení neshodného produktu	Reklamace v papírně	03205	Dodržení postupu řízení dle popisu procesu	Vedoucí prodeje	Interní prověrka jakosti	Dle plánu interních prozírek	
	Vnitřní vady	10303		Vedoucí technické kontroly			
Trvalé zlepšování	Statut nestálého zlepšování procesů (KVP)	01202	Počet přijatých námětů ke zlepšení procesů	Technolog	Výpis přijatých zlepšovacích návrhů	Měsíčně	Ředitel papírny
	Řízení projektů	01203	Hlavní cíl a vyhodnocení po ukončení projektu	Vedoucí mazací služby	Přehled realizovaných projektů	průběžně	Ředitel papírny
	Nápravná opatření	14201	Plnění nápravných opatření	Vedoucí řízení jakosti	Zápis z Rady jakosti	Čtvrtletně	Rada jakosti
	Preventivní opatření	14202	Identifikace možných příčin (výsledky IA, výstupy zpráv o jakosti)	Vedoucí řízení jakosti	Zápis z rady jakosti	Aktuálně	Rada jakosti

3. Procesy zajišťované externě

Proces	Odpovědnost	Řízení procesu*	Poznámka
--------	-------------	-----------------	----------

Platnost od 2002-11-15

Strana 3 - 4



S 5.6.1.10_00 P
Odpovědnost vedení

Proces	Odpovědnost	Řízení procesu*	Poznámka
Údržbářské a montážní práce v oboru elektro silnoproud a slaboproud, M + R	Hlavní mechanik	PP 09205	
Údržba dopravních prostředků (VZV)	Vedoucí dispačér dopravy	PP 15202	
Skladování (konsignační sklady)	Vedoucí dispačér dopravy	PP 15202	
Výcvik a školení	Řízení personalistiky	PP 18202	
Nákup poradenských služeb	Vedení společnosti	-	výběr
Stavební údržba objektů	Hlavní mechanik	PP 09205	
Údržbářské a montážní práce v oboru strojním	Hlavní mechanik		
Dopravní služby	Vedoucí dispačér dopravy	PP 15203	

* je prostřednictvím popis procesu, (pokud není, tak prostřednictvím výběru dodavatele na základě výběrového řízení nebo výsledků hodnocení dodavatelů)

Monitorování externě zadávaných procesů je zajišťováno:

- 1) pravidelným hodnocením dodavatelů
- 2) vyhodnocením smluvního vztahu buď po jeho ukončení nebo v pravidelných intervalech

Činnost	Jméno a funkce	Datum	Podpis
Zpracoval:	Jiří Cejpek, vedoucí řízení jakosti	2002-11-11	
Systémově přezkoumal:	Jiří Cejpek, vedoucí řízení jakosti	2002-11-11	
Schválil:	Ing. Milan Fližek, ředitel papírny	2002-11-12	

Rozdělovník je uložen v archivu systémové dokumentace

Platnost od 2002-11-15

Strana 4 - 4

Zdroj: Interní materiály Duropack Bupak Papírna s.r.o.

Marketingový dotazník papírny

Změna▶

Tato specifikace slouží jako podklad pro marketingové zjišťování v papírně. Zjišťování provádí 1x ročně vedoucí prodeje formou řízené diskuse s vybranými zákazníky a to tak, že dotazuje 5 nejdůležitějších odběratelů s největším objemem zakázek v předchozím roce a dalších 5 perspektivních odběratelů dle momentálního vývoje v daném roce. Výstupem je souhrn opatření ke zlepšení a statistické vyhodnocení zjišťování, které je přezkoumáno na Radě jakosti.

Potěšení zákazníka	nepožadovaná, ale pozitivně vnímaná vlastnost dodávky nebo služby. Hodnotí se slovním popisem podle sdělení zákazníka.
Nespokojenost zákazníka	nesplnění smluvně zakotveného nebo v oboru obvyklého požadavku. Hodnotí se slovním popisem podle sdělení zákazníka.
Spokojenost zákazníka	smluvně požadovaná, dodržená a pozitivně vnímaná vlastnost dodávky nebo služby. Hodnotí se bodovou stupnicí:

Spokojenost zákazníka se v průběhu zjišťování zaznamenává pomocí čtyřbodové stupnice (1 – 4) takto:

- 1 bod** spokojenost bez výhrad
- 2 body** spokojenost s výhradou
- 3 bod** nespokojenost
- 4 body** naprosto nevyhovující

políčko zaškrtnout podle odpovědi

A. Údaje o zákazníkovi

Název a IČO firmy:	
Kontaktní osoba:	
Telefon / Fax / e-mail:	
Datum průzkumu:	Dotazník zpracoval:

B. Prodej a služby

1	Jaká je celková úroveň nabídky?				
	Hodnocení spokojenosti	Nespokojenost:			
		Potěšení:			
1	2	3	4	Návrh opatření / zlepšení:	
2	Je společná komunikace na dobré úrovni?				
	Hodnocení spokojenosti	Nespokojenost:			
		Potěšení:			
1	2	3	4	Návrh opatření / zlepšení:	
3	Je plnění dodacích termínů vyhovující?				
	Hodnocení spokojenosti	Nespokojenost:			
		Potěšení:			
1	2	3	4	Návrh opatření / zlepšení:	
4	Jak vypadá porovnání s konkurencí v oboru zpracovatelnosti výrobku?				
	Hodnocení spokojenosti	Nespokojenost:			
		Potěšení:			
1	2	3	4	Návrh opatření / zlepšení:	
5	Jak vypadá porovnání s konkurencí v oboru technických parametrů?				
	Hodnocení spokojenosti	Nespokojenost:			
		Potěšení:			
1	2	3	4	Návrh opatření / zlepšení:	
6	Jak vypadá porovnání s konkurencí v oboru nadstandardních služeb?				
	Hodnocení	Nespokojenost:			



spokojenosti				Potěšení:
1	2	3	4	Návrh opatření / zlepšení:
7 Jak jste spokojeni s vyřizováním reklamací?				
Hodnocení spokojenosti				Nespokojenost:
				Potěšení:
1	2	3	4	Návrh opatření / zlepšení:

C. Výroba a technologie

1	Jak hodnotíte jakostní parametry našich papírů?			
Hodnocení spokojenosti				Nespokojenost:
				Potěšení:
1	2	3	4	Návrh opatření / zlepšení:

2	Jak hodnotíte celkovou zpracovatelnost našeho zboží?			
Hodnocení spokojenosti				Nespokojenost:
				Potěšení:
1	2	3	4	Návrh opatření / zlepšení:

D. Doprava

1	Jsou kotouče při příchodu do vašeho závodu vizuálně v pořádku? (potrhané, špinavé, mokré, atd.)			
Hodnocení spokojenosti				Nespokojenost:
				Potěšení:
1	2	3	4	Návrh opatření / zlepšení:

Změna▶

E. Otázky pro budoucí období

1	Máte v otázce provedení kotoučů nějaké zvláštní požadavky? Jaké?	<input type="radio"/> Ano <input type="radio"/> Ne
2	Připravujete nějakou změnu dodacích podmínek, specifikací? Jakou?	<input type="radio"/> Ano <input type="radio"/> Ne
3	Je pro Vás některý parametr u našich papírů výjimečně důležitý? Který?	<input type="radio"/> Ano <input type="radio"/> Ne
4	Připravujete změnu v sortimentu (druhy, gramáž, šíře)?	<input type="radio"/> Ano <input type="radio"/> Ne
5	Máte další požadavky v otázce zpracovatelnosti papíru?	<input type="radio"/> Ano <input type="radio"/> Ne

Komentář:

--

F. Bodové vyhodnocení

Vyhodnocení	vzorec výpočtu	hodnocení
	$V = ((4 \cdot N - B) / 3 \cdot N) \cdot 100 [\%]$	
	pro 10 otázek : $V = ((40 - B) / 30) \cdot 100 [\%]$	
	V = vyhodnocení v % B = součet bodů (každá otázka 1 až 4 body) N = počet otázek	

Činnost	Datum	Jméno a funkční místo	Podpis
Zpracoval:	2005-02-11	Petr Vaculík, vedoucí prodeje papírny	
Přezkoumal:	2005-02-11	Jiří Cejpek, vedoucí řízení jakosti	
Schválil:	2005-02-14	Ing. Milan Fliček, ředitel papírny	
Rozdělovník:	rozdělovník uložen v archivu systémové dokumentace		