

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Zavedení integrovaného systému managementu dle  
norem ISO 9001 a OHSAS 18001**

**Bc. Tereza Vlčková**

© 2017 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Vlčková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Zavedení integrovaného systému managementu dle norem ISO 9001 a OHSAS 18001**

Název anglicky

**The implementation of an integrated management system according to ISO 9001 and OHSAS 18001 standards**

### Cíle práce

Cílem práce je návrh doporučení postupu zavedení systému managementu jakosti podle norem řady ČSN EN ISO 9000, ve zvoleném objektu zkoumání. Dílčím cílem je zhodnocení podmínek pro zavedení uvedeného systému.

### Metodika

V práci bude využita metoda analýzy a syntézy. K analýze budou využity primární a sekundární data. Primární data budou získána technikou dotazování, časové studie, rozhovory a pozorování. Výsledky budou vyhodnoceny na základě matematicko-statistických metod.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh řešení. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

Cíl práce a metodika: Září 2016

Literární přehled: Listopad 2016

Vlastní řešení: Leden 2017

Návrh řešení: Březen 2017

**Doporučený rozsah práce**

60-80

**Klíčová slova**

audit, analýza, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, ISO, jakost, kvalita, norma, OHSAS

**Doporučené zdroje informací**

- BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0.
- DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3.
- DVOŘÁČEK, J. – KAFKA, T. *Interní audit v praxi*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0836-8.
- HŮLOVÁ, M. – PLÁŠKOVÁ, A. – VEBER, J. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce : legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-146-1.
- NENADAL, J. *Integrovaný systém řízení: praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashofer, 2006. ISBN 978-80-86946-46-7
- NENADAL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- PLÁŠKOVÁ, Alena. *Metody a techniky v managementu kvality, environmentu a bezpečnosti (pracovní sešit pro studenty distančního studia)*. Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 80-7226-543-1
- ŠENK, Z. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci: prakticky a přehledně podle normy ČSN OHSAS 18001:2008. 2.vyd.*: Olomouc: ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-737-9
- VEBER, J. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce : legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.
- VEBER, J. – PINCOVÁ, E. *Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-46-7.

**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2017

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zavedení integrovaného systému managementu dle norem ISO 9001 a OHSAS 18001" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2017

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. Za jeho rady, náměty a připomínky, jež usnadnily vznik této práce. Současně bych také ráda poděkovala společnosti COPY GENERAL s.r.o. a především Mgr. Lucii Blažkové za umožnění vypracování této diplomové práce.

# **Zavedení integrovaného systému managementu dle ISO 9001 a OHSAS 18001**

---

## **The implementation of an integrated management system according to ISO 9001 and OHSAS 18001 standards**

### **Souhrn**

Diplomová práce se zabývá procesem implementace systému řízení jakosti podle normy ISO 9001:2015 a systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle normy OHSAS 18001:2007 ve firmě COPY GENERAL s.r.o. Teoretická část práce je věnována oblasti managementu jakosti a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a vzájemné provázanosti obou systémů. Analyzuje obecný postup implementace, proces auditů, sebehodnocení a přezkoumání vrcholovým vedením organizace. Praktická část práce je zaměřena na samotný proces zavádění. Vstupním posouzením je zhodnocen aktuální stav společnosti, ve vztahu k implementovaným normám. Podrobně jsou rozklíčovány ty oblasti, které nejsou v souladu s požadavky implementovaných norem. Pro tyto oblasti jsou navržena adekvátní opatření a způsob řešení, prostřednictvím kterých bude dosaženo shody s požadavky zaváděných norem.

### **Summary**

The aim of this thesis is to evaluate the current status of the company COPY GENERAL Ltd. in relation to the quality management system according to ISO 9001: 2015 system of occupational safety and health OHSAS 18001: 2007 and propose changes necessary for their smooth implementation. The theoretical part of the thesis area of quality management and in management of health and safety at work. There are explained fundamental concepts, the process of implementation and review processes. The practical part is devoted to the presentation of the company COPY GENERAL Ltd., analyzing the

current state of the organization and draft recommendations necessary for the implementation of both standards. Attention is paid to areas that have been newly created. This is essentially a map of the processes, policies, management of documents and records, traffic management and risk assessment of health and safety at work, evaluation of compliance, internal audit and review of the Integrated Management System. These areas are analyzed in detail from the perspective of the current situation and provides a method of solving them.

**Klíčová slova:** audit, analýza, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, ISO, implementace, jakost, kvalita, norma, řízení, OHSAS

**Keywords:** audit, analysis, occupational health and safety, ISO, implementation, quality, standard, manage, OHSAS

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>9</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>10</b>
2.1 Cíl práce .....	10
2.2 Metodika .....	10
<b>3 Literární přehled.....</b>	<b>13</b>
3.1 Pojem řízení .....	13
3.2 Systém managementu jakosti .....	14
3.3 Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci .....	16
3.4 Provázanost prvků norem ISO 9001 a OHSAS 18001 .....	17
3.5 Integrované zavádění systémů řízení .....	19
3.6 Obecný postu implementace systému řízení .....	21
3.7 Přezkoumání systému řízení organizací.....	24
3.7.1 Audit .....	24
3.7.1.1 Průběh systémového auditu.....	25
3.7.1.2 Metody auditu.....	27
3.7.2 Sebehodnocení .....	28
3.7.3 Přezkoumání systému řízení vedením organizace .....	32
<b>4 Vlastní řešení .....</b>	<b>35</b>
4.1 Představení společnosti .....	35
4.1.1 Příprava na implementaci integrovaného systému řízení .....	37
4.2 Vstupní přezkoumání .....	37
<b>5 Návrh řešení.....</b>	<b>50</b>
5.1 Reakce na opatření definovaná ve vstupním posouzení .....	50
<b>6 Závěr.....</b>	<b>70</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>73</b>
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>77</b>
8.1 Příloha č. 1 – Seznam obrázků.....	77
8.2 Příloha č. 2 – Seznam tabulek .....	77
8.3 Příloha č. 3 - Přílohy .....	78



# 1 Úvod

Ještě v minulém desetiletí bylo hlavním cílem obchodních i výrobních firem tvořit zisk a navyšovat hodnotu svých společností. Tohoto cíle dosahovaly prodejem svých produktů nebo poskytováním služeb. Dnes se mezi tyto cíle zařadila také péče o zákazníka a udržení si jeho přízně. Výrazným snížením bariér podnikání a nárůstem globalizačních tlaků došlo k tomu, že nabídka převýšila poptávku a zostřující se konkurence tak začala klást mnohem vyšší nároky na všechny činnosti firem. Zákazníci si dnes mohou vybrat z velkého množství nabízených produktů i služeb. To vedlo mnohé firmy k tomu, že zákazník a péče o něj se stala hlavním způsobem, jak si udržet své postavení na trhu. Dnes už nejde jen o to uspokojit zákazníka kvalitou nabízených produktů či služeb, ale získat si jeho důvěru a přinést mu přidanou hodnotu v podobě naplnění jeho dalších očekávání. Firmy musí umět své produkty a služby zprostředkovat efektivně s nízkými náklady, musí umět získat vhodné a spolehlivé dodavatele a celkově musí své podnikání optimalizovat, aby byly životaschopné a zároveň konkurenceschopné. Všechny tyto požadavky, které vedou k prosperitě, lze vyřešit implementací norem řad ISO, zejména pak zavedením systému managementu jakosti. Tato norma jasně definuje požadavky na firemní systém řízení a jeho složky, určuje nezbytné pojmy a vztahy a nabízí ucelený návod, jak tento systém do organizace zavést. V posledních letech klade trh stále větší důraz také na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na firemních pracovištích. Aktuální legislativa vyžaduje, aby firmy pro své zaměstnance vytvářely bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí. Ukazuje se, že pokud se firmy chtějí zařadit mezi moderně řízené organizace je pro ně vhodné vystavět oba tyto systémy integrovaně. Náročnost samotné integrace je odvislá od úrovně stávajícího systému řízení a rozsahu firemních procesů a aktuální zpracované dokumentace. Takto vytvořený integrovaný systém řízení se pak dotýká celé organizace. Začíná vrcholovým vedením a končí u posledního zaměstnance. Naplněním těchto zásad budou organizace dlouhodobě dosahovat stanovených cílů a upevní si svou pozici v dnešním silném konkurenčním prostředí.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit aktuální stav společnosti COPY GENERAL s.r.o. ve vztahu k systému řízení jakosti podle normy ISO 9001:2015 a systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle normy OHSAS 18001:2007.

Pro oblasti, které nejsou v souladu s požadavky implementovaných norem, navrhnout adekvátní řešení, která povedou k plynulému zavedení těchto systémů řízení do organizace.

### **2.2 Metodika**

#### *Sběr dat*

Pro zpracování diplomové práce byla použita primární a sekundární data.

Primární data byla získána standardizovanými a nestandardizovanými rozhovory se zaměstnanci společnosti. Studium stávající firemní dokumentace, která byla porovnána s požadavky implementovaných norem. Pozorováním ve vybraném objektu, které se opírá o vlastní zkušenost.

Sekundární data byla získána četbou odborné literatury, kterou tvořily knihy a internetové zdroje uvedené na konci této práce v seznamu použitých zdrojů.

#### *Charakteristika pozorování*

V červnu 2016 se vedení společnosti COPY GENERAL s.r.o. rozhodlo implementovat systém managementu kvality podle normy ISO 9001:2015 a systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle normy OHSAS 18001:2007. Byl sestaven čtyř členný implementační tým, jehož jsem se stala součástí. Na počátku roku 2016 jsem pro organizaci začala pracovat jako odborně způsobilá osoba v prevenci rizik bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen „OZO BOZP“). Měla jsem proto možnost poznat veškeré souvislosti týkající se jednotlivých činností firmy a znala jsem dobře prostředí a aktuální podmínky, zejména na úseku bezpečnosti a ochrany zdraví. Z tohoto důvodu jsem se mohla podílet na zmapování procesů, navržení způsobů řešení a zpracování dílčí dokumentace vztahující se zejména k oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví.

Jako člen implementačního týmu jsem absolvovala externí školení k oběma implementovaným systémům řízení a školení interního auditora u vybrané certifikační společnosti.

#### *Standardizované a nestandardizované rozhovor*

Pro účely vstupního přezkoumání byl vytvořen soubor standardizovaných otázek nazvaný „Vstupní analýza“. Otázky byly sestaveny do podoby kontrolních listů a hodnoceny principem „křížové kontroly“. Zaměstnancům společnosti byly pokládány především otázky zaměřené na úlohu managementu při řízení firmy, na hlavní procesy, které zajišťují pochopení a splnění požadavků zákazníka. Dotkly se také podpůrných procesů, pomocí kterých jsou zajišťovány podmínky pro fungování procesů hlavních a procesů řídicích, a které vytváří podmínky pro fungování procesů vedlejších. Vstupní analýza byla doplněna o nestandardizované rozhovory, v podobě doplňujících otázek pokládaných zaměstnancům a z jejich postřehů ke zkoumané problematice.

#### *Etapy diplomové práce*

Teoretická část práce je věnována oblasti managementu jakosti a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a vzájemné provázanosti obou těchto systémů. Definuje obecný postup implementace, proces auditu, sebehodnocení a přezkoumání systému managementu vedením organizace.

Praktická část práce je zaměřena na samotný proces implementace integrovaného systému řízení (dále jen „ISŘ“) ve vybrané firmě. Byla stručně představena společnost COPY GENERAL s.r.o. a její vývoj od založení až po současnost.

Vlastní řešení práce zahrnuje provedení vstupního šetření (vstupní analýzu), které zhodnotí současný stav firmy, vzhledem k požadavkům implementovaných norem. Pro oblasti, kde stávající systém není dostatečný nebo není doposud zaveden, jsou navržena adekvátní opatření, která mají organizaci dovést k úspěšné implementaci. Pozornost je věnována především oblastem, které podléhají zásadním změnám. Jedná se o mapu procesů, návrh nové organizační struktury a personálního zabezpečení, politiku ISŘ, cíle a programy, příručku IŘS, postup pro řízení dokumentů a záznamů, řízení provozu a hodnocení rizik na úseku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, registr právních a jiných požadavků a postup pro hodnocení souladu s těmito požadavky, postup pro provádění

interních auditu, návrh na přezkoumání a zlepšování ISŘ, hodnocení neshod a nápravná opatření v oblasti BOZP. Výše jmenované oblasti jsou detailně analyzovány a jsou pro ně navržena opatření, v souladu s požadavky norem ISO 9001: 2015 a OHSAS 18001:2007, na jejíž realizaci jsem se ve společnosti podílela. Opatření jsou naformulována jasně a srozumitelně, aby bylo možné je rychle a efektivně zavést do praxe.

Výstupem celé práce, mimo práce samotné, je připravenost firmy COPY GENERAL s.r.o. k provedení interního auditu a následné certifikaci třetí nezávislou stranou.

## 3 Literární přehled

### 3.1 Pojem řízení

Management neboli řízení představuje „proces plánování, organizování, vedení a kontroly lidí a dalších zdrojů za účelem efektivního dosažení cílů organizace“.<sup>1</sup>

Praxe rozeznává tři základní významové roviny tohoto slova:

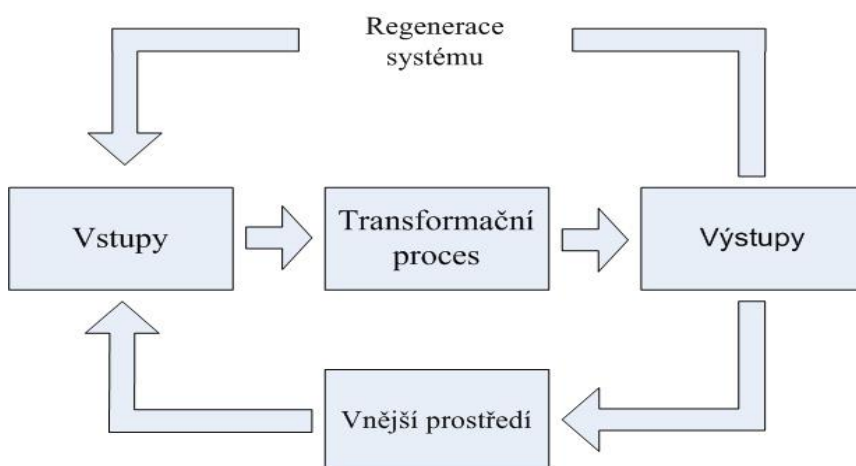
- proces řízení, činnost koordinující a řídicí směr dané organizace,
- nauku o řízení, teoretickou disciplínu, která popisuje dílčí aspekty, metody, mechanismy, koncepce či přístupy k provádění řízení,
- řídicí pracovníci, kteří v souladu s teoretickými znalostmi danou organizaci řídí.

Všechny organizace jsou součástí vnějšího prostředí a jsou na něm závislé. Smyslem každé organizace je přeměnit vstupy vnějšího prostředí (kapitál, materiál, energie, lidi, dovednosti a technické znalosti) do požadovaných výstupů (výrobky/ služby, zisk, znalosti, zkušenosti, dovednosti). Vnější prostředí lze ovlivnit jen velmi těžko. Firmy proto musí jeho chování neustále sledovat a v případě změn být schopny na tyto změny včas zareagovat. Dalším důležitým vnějším faktorem ovlivňujícím činnost organizace jsou požadavky vnějších zainteresovaných stran (zákazníků, dodavatelů/ subdodavatelů, akcionářů/ majitelů, investorů, okolních organizací (i nadnárodní), státní a veřejné správy). Podrobně proces závislosti vnějšího a vnitřního prostředí znázorňuje obrázek č. 1.

---

<sup>1</sup> BLAŽEK, L., Základy managementu, s. 28-30.

Obrázek č.1: Model vstupů a výstupů <sup>2</sup>



### 3.2 Systém managementu jakosti

Jakost neboli kvalita je pojmem vztahující se k výrobkům, službám a také k realizovaným činnostem. Norma ISO 9001 o kvalitě hovoří, jako o stupni splnění požadavků souborem inherentních znaků.

„Za inherentní znaky jsou považovány vnitřní vlastnosti objektu kvality (proces, produkt, zdroj, systém). Tyto znaky jakosti se dále dělí na znaky kvantitativní (měřitelné) a kvalitativní (neboli atributy), které nelze popsat číselnou hodnotou, nicméně pro zákazníka mohou být rozhodující (např. ochota, vstřícnost, příjemné vystupování).“<sup>3</sup>

„Kvalita produktů a služeb dnes tvoří základní měřítko úspěšnosti organizace a současně základní princip řízení, rozvoje a zvyšování konkurenceschopnosti. Této skutečnosti si musí být vědoma každá organizace, která pomýšlí na úspěch v silné konkurenci stávajících a rozvíjejících se trhů. Schopnost uspokojovat potřeby zákazníků není realizována pouze výrobou nebo poskytováním služeb, ale vzniká v průběhu celého reprodukčního cyklu. Jakosti musí dosáhnout vše, co vede k výsledku. Z tohoto důvodu hovoříme nejen o jakosti výrobku (produktu v hmotné podobě) nebo jakosti služby (produktu v nehmotné podobě), ale také o jakosti procesů, jakosti zdrojů (strojů a zařízení,

<sup>2</sup> HŘEBÍČEK, J. ŠTEFANÍK, M., *Systém integrovaného managementu*, s. 21.

<sup>3</sup> HUTYRA, M., *Management jakosti, studijní texty*, s. 9.

informací, pracovním prostředím, osobní kvalitě) a také o jakosti systému řízení. Všechny tyto úrovně jsou vzájemně propojené a doplňují se. Z tohoto důvodu se v celém světě rozvíjí systémy řízení, které lze charakterizovat jako tu část celofiremního managementu, který je zaměřen na maximální zabezpečení spokojenosti zákazníků s vynaložením optimálních nákladů.“<sup>4</sup>

Komplexní management jakosti lze jednoduše definovat jako „*přístup řízení organizace, zaměřený na jakost, založený na účasti všech jejích členů a mající za cíl dlouhodobou prosperitu docílenou spokojeností zákazníků a prospěchem členů organizace a okolních společností*“<sup>5</sup>

Systém managementu kvality se řídí požadavky uvedenými v normě ISO 9001:2015 „Systém managementu kvality – Požadavky (v originále Quality management system – Requirements)“. Základní informace pro správné pochopení a zavedení normy ISO 9001:2015 poskytuje norma řady ISO 9000:2015 „Systém managementu kvality – Základní principy a slovník (v originále Quality management systems – Fundamentals and vocabulary)“. Svým obsahem tyto normy vymezují požadavky organizacím, které chtějí prokázat svou schopnost poskytnout produkt/ službu v souladu s legislativními a jinými požadavky a s požadavky svých zákazníků a tyto požadavky následně zlepšovat právě prostřednictvím efektivního užití systému řízení jakosti. Aktualizace těchto norem probíhá v sedmiletých cyklech, přičemž poslední nastala v roce 2015.

Norma ISO 9001 podporuje procesní přístup, a to jak při implementaci systému řízení, tak i jeho následném udržování a zvyšování efektivnosti. Jakost je zabezpečována těmito činnostmi:

- **plánování jakosti** – strategicky zaměřené činnosti, určující cíle v oblasti kvality, požadované zdroje a vhodné metody pro dosažení těchto cílů,
- **řízení jakosti** – oblast managementu zaměřená na operativní řízení, které splňuje požadavky na kvalitu,
- **prokazování jakosti** – ověřování a posuzování shody,
- **zlepšování jakosti** – zvyšování schopnosti splnit požadavky na kvalitu.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> NENADÁL, J. a kol., *Integrovaný systém řízení*, s. 698.

<sup>5</sup> NENADÁL, J. a kol., *Integrovaný systém řízení*, s. 699.

<sup>6</sup> NENADÁL, J. a kol., *Moderní management jakosti*, s. 173.

### 3.3 Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

System managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci „Occupational Health and Safety management system“ (dále jen „OHSAS“) představuje systém řízení, který se zabývá dodržováním a plněním požadavků bezpečnostních předpisů, identifikací rizik, ochranou života, zdraví a majetku osob, hygienu práce a pracovním prostředím, ergonomií a požární ochranu.

„Systém OHSAS stanovuje své požadavky na organizaci tak, aby byla schopna jeho prostřednictvím řídit svá rizika a zlepšovala svou výkonnost v oblasti BOZP.“<sup>7</sup>

Norma OHSAS 18001:2007 byla koncipována tak, že ji lze použít pro všechny typy firem. Doplnuje normu ISO 9001:2015 a to takovým způsobem, aby bylo možné v dané organizaci vytvořit integrovaný systém řízení. Od normy ISO 9001:20015 se liší v oblastech týkajících se omezování rizik. Jedná se o třífázový proces, který zahrnuje:

- identifikaci nebezpečí,
- hodnocení rizika,
- omezení rizika,

„Právní požadavky i norma OHSAS podtrhují implementaci opatření, která ve všech případech, ve kterých je to možné, předejdou, odstraní nebo omezí vzniku nebezpečí. V případech, kdy toto není možné zajistit, musí být organizací pracovní činnost naplánována a řízena pomocí takových organizačních opatření, aby její výkon byl bezpečný a neohrožoval zdraví. Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je ta část celkového integrovaného systému managementu, která zahrnuje organizační strukturu, plánovací činnost, povinnosti, praktiky, postupy, procesy a zdroje pro vývoj, zavedení, naplňování, přezkoumávání a udržování politiky BOZP a tím přispívá k omezení rizik, která jsou spojena s činností organizace“<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> OHSAS 18001:2007, *Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Specifikace*. s. 35.

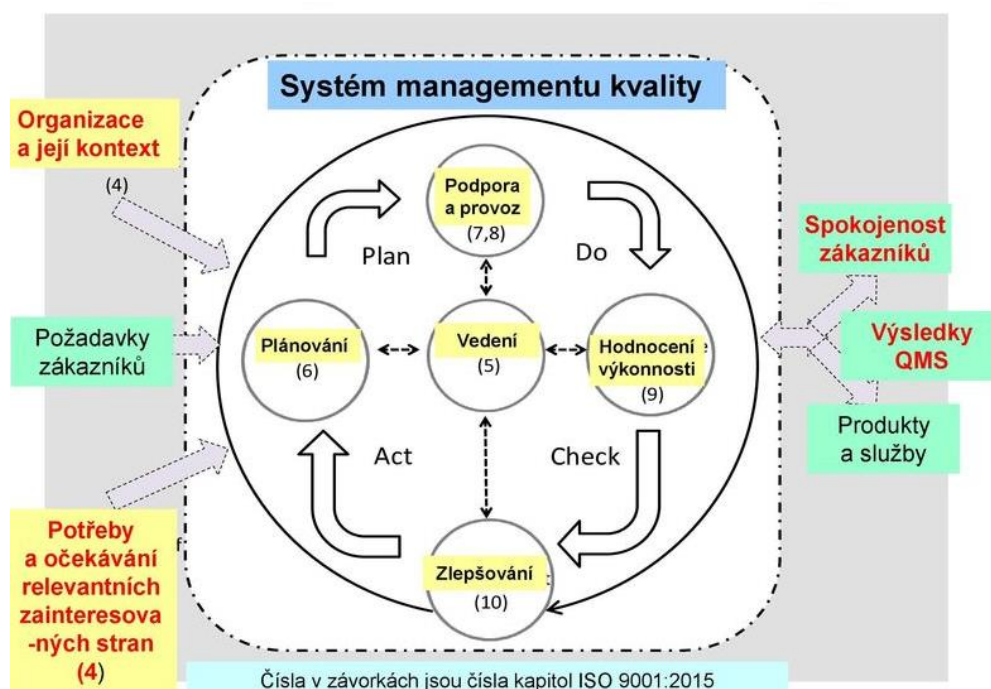
<sup>8</sup> HŘEBÍČEK, J. ŠTEFANÍK, M., *Systém integrovaného managementu*, s. 43-45.



### 3.4 Provázanost prvků norem ISO 9001 a OHSAS 18001

Systém řízení kvality dle normy ISO 9001:2015 a systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy OHSAS 18001:2007 mají stejnou formální strukturu. Oba tyto systémy jsou založeny na Demingově přístupu – PDCA cyklu, který tvoří základ všech procesních systémů řízení. Tento cyklus se skládá ze čtyř pravidelně se opakujících základních kroků, jejichž smyslem je dosáhnout trvalého zlepšování v řízené oblasti činnosti organizace, které znázorňuje následující obrázek č. 2.

Obrázek č. 2 Znáznornění struktury ISO 9001:2015 v cyklu PDCA<sup>9</sup>



**Plánuj** = nastav si cíle a procesy nezbytné k dosažení požadovaného výsledku,

**Dělej** = implementuj procesy (tj. realizuj, co jsi naplánoval),

**Kontroluj** = monitoruj a měř procesy ve vztahu k politice, cílům a stanoveným požadavkům, vypracuj zprávy o výsledcích (tj. kontroluj, co jsi provedl),

**Jednej** = realizuj opatření na základě výsledků z kontrol, uprav cíle a procesy směrem ke zvýšení výkonnosti a k trvalému zlepšování.

<sup>9</sup> STANĚK, M., *Auditování ISO 9001:2015 – Výběr z nových požadavků*. s.14.

Ve fázi plánování si organizace nadefinuje politiku, od které se bude celý integrovaný systém řízení (dále jen „ISŘ“) odvíjet. Účinně zrealizovaná plánovací etapa, s dokonale definovanými a měřitelnými výstupy, je základem úspěšné implementace a následného fungování tohoto systému.

Následuje provedení počátečního posouzení (vstupní analýzy) ze které organizace získá informace o svém aktuálním stavu a o všech činnostech, které vykonává. Výsledky vstupní analýzy tvoří výchozí rámec plánování implementace ISŘ v dané organizaci, a jsou podkladem pro stanovení cílů, včetně programů vedoucích k jejich dosažení. O těchto krocích informuje vedení organizace své zaměstnance a proškolí je o politice a závazcích ISŘ.

Dalším krokem je samostatná realizace činností, které mají vést ke splnění stanovených cílových hodnot. Organizace musí zavést taková měřicí a kontrolní opatření, prostřednictvím kterých snadno zjistí, zda je postup implementace v souladu s definovanými cíli. Výsledky realizačních činností musí být průběžně kontrolovány pro zjištění, zda nedostatky identifikované prvotním přezkoumáním byly náležitě odstraněny/vyřešeny a zda jsou stanovené cíle náležitě plněny.

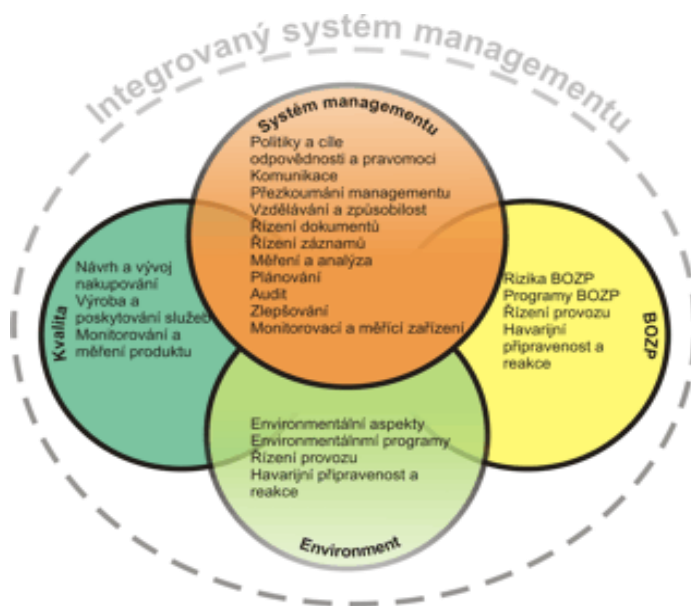
Kontrolní etapa spočívá v provedení celkového sebehodnocení prostřednictvím interního auditu, který zhodnotí, zda implementace proběhla v souladu s požadavky implementovaných norem a zda případné nedostatky a zjištění byly odstraněny nebo minimalizovány. Výsledky auditu slouží jako podklad pro konečné přezkoumání ISŘ vrcholovým vedením společnosti. Vrcholové vedení společnosti tak posoudí, zda je zavedený ISŘ řádně uplatňován a udržován a zda existují možnosti pro jeho další zlepšování. Posoudí také jeho vhodnost k certifikaci třetí stranou. Provázanost prvků norem ISO 9001:2015 a OHSAS 18001:2007 znázorňuje příloha č. 1, Provázanost prvků norem ISO 9001:2015 a OHSAS 18001:2007, vlastní zpracování.

### 3.5 Integrované zavádění systémů řízení

„Organizace si oblíbily systém řízení jakosti a v duchu neustálého zlepšování hledaly další příležitosti s přínosným potenciálem. Daly tak vzniknout dalším neméně důležitým oblastem, a to systému environmentálního managementu a systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Integraci nejméně dvou těchto systémů rozumíme integrovaný systém řízení, který představuje komplexní přístup k řízení společnosti.“<sup>10</sup>

Integrovaným systémem řízení se rozumí systém, který byl vytvořen propojením několika na sobě nezávislých systémů řízení, zaměřených na různé oblasti organizace a lze ho chápat také jako systém vzájemně propojených řídicích procesů. Podrobně tento proces znázorňuje následující obrázek č. 4.

Obrázek č. 3: Schéma integrovaného systému managementu<sup>11</sup>



Integrací systémů řízení se požadavky jednotlivých norem v některých oblastech překrývají, nebo jsou si podobné, a je možné je integrovat v jeden jediný celek. ISŘ lze dosáhnout zpravidla dvěma způsoby – postupnou implementací dílčích systémů řízení a jejich následným propojením nebo implementací integrovaného systému přímo, tzn.,

<sup>10</sup> NENADÁL, J. a kol., *Moderní management jakosti*, s. 23.

<sup>11</sup> E-ISO. *Schéma integrovaného manažerského systému* [on-line].

že dílčí systémy jsou integrovány jako jediný celek. Tento způsob implementace přináší organizacím mnoho výhod a zjednodušení.

„Cílem IŘS je v organizaci vytvořit systém, který bude komplexní a praktický, bude představovat metodický základ a prostor pro specifika odvětví a podniku. Takový systém může být založen např. na procesu řízení rizik. Jedná se však více o způsob myšlení o rizicích organizace, procesech a lidech, včetně otázek etiky a podnikové kultury, než exaktní návod pro výkon managementu. Tato idea účinného řízení není založena jen na pouhé kompozici či kombinaci dosud odděleně zpracovávaných dat o rizicích v systému řízení kvality a systému bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, ale na nutnosti vytvoření, pokud možno jednoduchého, systémového a sjednocujícího přístupu v posuzování a poměřování reálných rizik.“<sup>12</sup>

„K tomu, aby organizace dosáhla trvalého rozvoje, neustále se zlepšovala a dosahovala těch nejlepších výkonů, je vhodné implementovat integrovaný systém řízení, pro který jsou tyto principy společné. Zavedení integrovaného systému řízení přináší organizaci mnoho výhod, zejména pak:

- snížení nákladů a úspora času na implementaci,
- snížení nákladů na certifikaci (dílčí normy se v některých požadavcích shodují),
- společné provádění auditů (interních i externích),
- snížení nákladů na osobní rozvoj a výcvik zaměstnanců,
- snížení nákladů na udržování systému a jeho rozvoj,
- jednotná politika, strategie a plánování cílů a programů k jejich dosažení,
- přehlednější a jednodušší dokumentace,
- provázané a souhrnné řízení identifikovaných procesů,
- zlepšení povědomí vedoucích pracovníků v orientaci a znalosti legislativních požadavků a jiných požadavků vztahujících se k činnosti firmy,
- společné monitorování a řízení vstupů a výstupů zmapovaných procesů,
- společný sběr dat a jejich vyhodnocení,
- provázané a souhrnné řízení,
- zlepšení postavení firmy na trhu,
- zvýšení konkurenceschopnosti.“<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> HŘEBÍČEK, J. ŠTEFANÍK, M., *Systém integrovaného managementu*, s. 57.

Efektivním propojením dílčích systémů řízení vznikne v organizaci velmi moderní systém řízení.

### **3.6 Obecný postu implementace systému řízení**

K tomu, aby organizace snadno a efektivně implementovala požadavky vybraného systému řízení do svých procesů a zároveň splnila požadavky jednotlivých norem, je důležité, aby proces implementace rozdělila do následujících fází.

#### **1. fáze – příprava implementace**

- získat závazek vedení organizace k implementování integrovaného systému řízení dle vybraných norem,
- sestavit řídicí tým, který bude odpovědný za průběh implementace. Jeho úkolem bude přiřadit odpovědnosti a pravomoci, identifikovat příslušná pracoviště, určit, zda se mají použít doplňující požadavky nebo normy, stanovit rozpočet a časový harmonogram, rozhodnout o spolupráci externího poradce a případně ho vybrat.
- vyškolit základní tým (externí nebo firemní školení), kde budou vybraní zaměstnanci seznámeni s požadavky vybraných systémů a způsobem implementace,
- zahájit interní auditování kvality,
- zvolit certifikační orgán a získat soubor informací o certifikaci.

#### **2. fáze - příprava na certifikaci**

- na základě prvotního přezkoumání (vstupní analýzy) provést zmapování stávajících procesů,
- rozhodnout, zda existují možnosti vyloučení některých ustanovení implementovaných norem a tato vyloučení náležitě zdůvodnit,
- určit oblasti, které jsou pro implementaci systému řízení zásadní, ale organizace je zatím nevyužívá, a také ty, které vyžadují zlepšení,
- navrhnout provedení těchto změn nebo navrhnout jejich zlepšení ve vztahu k požadavkům příslušných norem,

---

<sup>13</sup> NENADÁL, J., *Integrovaný systém řízení, Praktická příručka pro manažery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. s. 194.

- zmapované procesy popsat systémovou dokumentací, v souladu s požadavky implementovaných norem. Vypracovat Příručku ISŘ a související dokumentaci (řády, směrnice, pokyny a postupy),
- pozměněné nebo nově zavedené procesy implementovat do praxe a začít sbírat data pro jejich vyhodnocování,
- po určitém časovém odstupu provést interní audit, jako ověření vhodnosti a účinnosti implementovaného systému řízení,
- na základě výstupů z interního auditu provede vrcholové vedení organizace ve spolupráci s implementačním týmem vyhodnocení, zda je zavedený systém způsobilý k provedení auditu třetí stranou,
- oslovit vybraný certifikační orgán a domluvit se na průběhu certifikačního audit,
- předložit certifikačnímu orgánu Příručku ISŘ k přezkoumání,
- domluvit si s vybraným certifikačním orgánem před-certifikační posouzení (nepovinné),
- reagovat na doporučení z před-certifikačního posouzení (úprava/ nastavení procesů, doplnění/ úprava dokumentace).

### **3. fáze - certifikační audit**

- vybraným certifikačním orgánem provést certifikační audit,
- pokud jsou během auditu identifikovány neshody s požadavky implementovaného ISŘ je třeba provést jejich odstranění - reakce na neshody,
- předložit auditorskému týmu návrh nápravných opatření. Pokud se jedná o systémové neshody, které brání udělení certifikátu, je nutné certifikační audit po určitém čase opakovat. Na tomto auditu bude posouzena účinnost realizovaných opatření. Pokud se jedná o neshody, které nebrání vydání certifikátu, bude posouzení nápravných opatření provedeno až při následném auditu (dohledový audit).
- vystavení certifikátu.

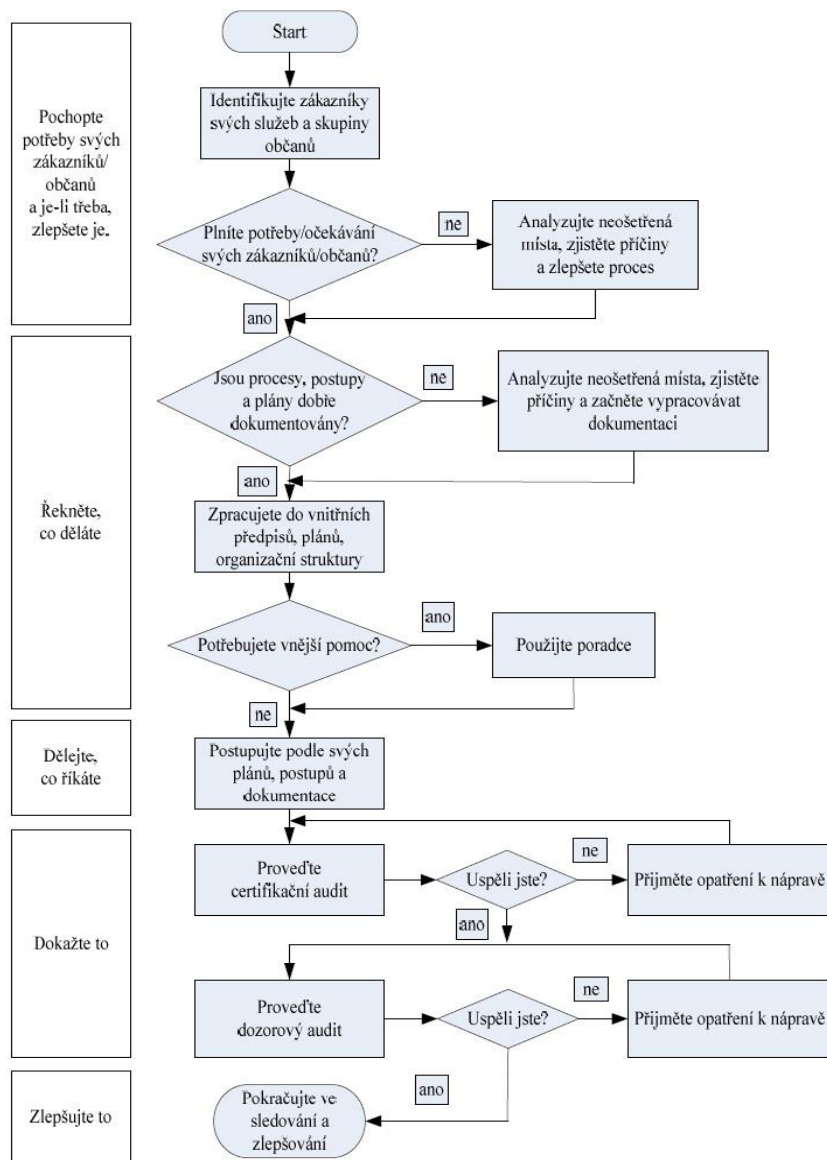
### **4. fáze – udržování certifikace dozorovými audity**

- udržovat nastavené procesy a postupy zabezpečování integrovaného systému řízení tak, aby byla zajištěna pokračující shoda,

- uvědomit certifikační orgán o významných změnách praxe, s dopadem na ISŘ,
- pokračovat ve zlepšování zavedeného ISŘ.

Vývojový diagram procesu zavádění norem ISO do organizací graficky znázorňuje následující obrázek č. 6.

Obrázek č. 4 Vývojový diagram procesu zavádění ISO 9001<sup>14</sup>



<sup>14</sup> PEACH, RICHTTER a ČSJ, *Příručka 9000/2000 kapesní průvodce pro uplatňování systémů kvality podle normy ISO 9001:2000*, str. 16

## 3.7 Přezkoumání systému řízení organizací

*„Přezkoumání představuje činnost prováděnou k určení vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti předmětu přezkoumání k dosažení stanovených cílů.“<sup>15</sup>*

Přezkoumání v systémech řízení představuje základní formou kontroly a dohledu vrcholového vedení nad tím, jak tento systém plní své funkce. Nastavuje celkový obraz o aktuálním stavu a fungování o systému řízení organizace. Systematickým přezkoumáním organizace odhalí své nedostatky a možné příležitosti. Pro organizaci představuje přezkoumání nástroj neustálého zlepšování. Vhodnými formami přezkoumání jsou:

- audit,
- sebehodnocení,
- přezkoumání systému vedením.

### 3.7.1 Audit

Audit pro organizaci představuje specifickou formou kontrolní činnosti. Jeho smyslem je provést systematické, objektivní a nezávislé hodnocení prověřovaného předmětu s cílem stanovit rozsah, ve kterém jsou splněna nastavená kritéria. Předmětem auditu může být i samotný systém řízení a hodnocení jeho vhodnosti a účinnosti.

Druhy auditů:

- výrobní,
- procesní,
- systémový.

#### Výrobní audit

Předmětem kontroly bývají zejména finální výrobky. Audit je prováděn náhodným výběrem výrobku v jeho konečné podobě. Smyslem auditu je posoudit kvalitu finálních/expedovaných výrobků, zejména z pohledu vnímání výrobku zákazníkem.

---

<sup>15</sup> NENADÁL, J. a kol., *Integrovaný systém řízení, Praktická příručka pro manažery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. s. 236.



### Procesní audit

Procesní audit je zaměřen na firemní procesy, které jsou relevantní z hlediska systému řízení. Cílem je provádění průběžné kontroly úrovně nastavených procesů, aby v případě vzniku odchylek byla organizace schopna včas nasadit adekvátní řídicí, a zvláště pak nápravné mechanismy.

### Systémový audit

Předmětem systémového auditu je implementovaný systém řízení. V případě, že organizace zaveden systém řízení v souladu s požadavky příslušných norem, lze při přípravě auditu vycházet z jejich požadavků a ty přenést do podoby standardizovaných otázek v tzv. „kontrolním listu“. Na základě takto zpracovaných otázek lze funkčnost systému řízení vyhodnotit.<sup>16</sup>

#### 3.7.1.1 Průběh systémového auditu

Audit probíhá v dílčích etapách, bez ohledu na typ a zaměření kontrolovaného systému nebo procesu organizace a je složen ze čtyř fází:

1. fáze plánovací,
2. fáze přípravné,
3. fáze realizační,
4. fáze následné kontroly a ukončení.

##### 1. Plánovací fáze

Přípravě auditu by měla být věnována značná pozornost. Prostřednictvím promyšleně a přesně naplánovaného auditu lze odhalit zásadní nedostatky a stanovit adekvátní opatření k nápravě či prevenci. Podněty mohou vycházet z výsledků realizovaných analýz (finanční, nákladové, rizik), nebo z podnětů samotných zákazníků a třetích stran. Dalšími podněty jsou připomínky a nedostatky zjištěné pracovníky organizace na všech řídicích úrovních. Všechny tyto podněty tvoří podklad pro sestavení

---

<sup>16</sup> VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. s. 112

plánu auditu. Ten by měl, během sledovaného období, kompletně pokrýt celou organizaci a je nutné ho aktualizovat dle současného stavu organizace.

## 2. Přípravná fáze

Přípravná fáze představuje základ hladkého a efektivního průběhu auditu. Před začátkem auditu je auditorský tým seznámen se základními informacemi, cíli, rozsahem auditu, včetně předběžných informací o prověřované oblasti. Kromě prostudování všech dostupných materiálů, by měly být prostudovány i dokumenty a zprávy z předchozích auditů (interních, externích). Je sestaven program auditu a sestaven auditorský tým. S programem auditu musí být každý člen auditorského týmu seznámen.

## 3. Realizační fáze

Vlastní audit je zahájen vstupním jednáním, které vede hlavní (vedoucí) auditor. Tým auditorů je před zahájením samotného auditu seznámen se zástupci prověřovaných útvarů/ oblastí. Musí být objasněn účel auditu, včetně ověření, zda byly předloženy poslední platné verze systémové dokumentace. Následuje sběr informací, záznam zjištění a předložení objektivních důkazů. Nezbytností je konstruktivní přístup, vhodně zvolené procesy a pracoviště, která chce auditor skutečně vidět. Audit by měl umět odhalit nedostatky a zároveň poradit, jak provést nápravná či preventivní opatření a zamezit jejich dalšímu výskytu. Takové upozornění je nutné i v případě, kdy jsou plněny veškeré požadavky zabezpečování cílů systému řízení, ale systém není efektivní.

Realizační fáze je zakončena shrnutím výsledků auditorského týmu, které vplynuly z analytických a zjišťovacích činností. Jsou projednány neshody a navržena nápravná či preventivní opatření. Závěrečné jednání probíhá na úrovni vedení společnosti.

Nedílnou součástí tohoto jednání je navržení termínu nápravy identifikovaných neshod a zjištění.

## 4. Fáze následné kontroly a ukončení auditu

Hlavní smysl auditu spočívá v následném prověření, zda a jakým způsobem byla nápravná a preventivní opatření realizována a zda jsou dostatečně účinná a efektivní. Jedna z možností následného prověření spočívá v provedení následného auditu v oblastech,

u kterých byly zjištěny neshody a nedostatky. Existují ale i jiné, levnější a časově méně náročné způsoby kontroly, jako např.:

- prošetření revidovaných (resp. nových) dokumentů systému řízení, které se vztahují k prověřované oblasti,
- ověření provedená při dalším periodickém (plánovaném) auditu, pokud původní zjištění nevyžadují okamžitou akci (nápravu),
- ověření provedená zástupcem auditorského týmu při jeho nejbližší návštěvě u prověřovaného útvaru,
- ověření provedená auditorem při běžné pracovní návštěvě prověřovaného útvaru (závisí na povaze nápravného opatření),
- ověření formou vstupní přejímky.

Na rozhodnutí vedoucího auditora závisí, jakou formu kontroly zvolí. Musí zvážit povahu základní příčiny neshody nebo nápravného opatření<sup>17</sup>.

### 3.7.1.2 Metody auditu

#### *Metoda plánování auditu:*

Auditorský tým musí mít zpracovanou jasnou vizi a v jakém pořadí bude jednotlivými prověřovanými útvary postupovat.

#### *Shromažďování důkazů:*

Hlavním účelem auditu je zjistit úroveň shody činností a výsledky v prověřované oblasti a porovnat je s plánovanými záměry, tzn., že pokud jsou uvažované záměry realizovány efektivně a jsou vhodné pro dosažení zamýšlených cílů. Auditor získává fakta a poznatky přímým pozorováním auditovaných činností.

---

<sup>17</sup> NENADÁL, J. a kol., *Moderní systémy řízení jakosti, Quality management*, s. 178-180.

### 3.7.2 Sebehodnocení

Sebehodnocení představuje plánovaný a promyšlený proces, který zohledňuje i již zjištěné výsledky. Mělo by být opakováno soustavně, aby byly zajištěny objektivní závěry. Pravidelnost opakování však souvisí také s ochotou vedení uvolňovat potřebné zdroje na provádění takového hodnocení.

„Podstata sebehodnocení spočívá v tom, že speciálně vyškolení a vhodně motivovaní zaměstnanci (označovaní jako posuzovatelé nebo hodnotitelé), na základě systematického a podrobného sběru a vyhodnocování dat organizace, posuzují efektivnost uplatňovaných přístupů k řízení organizace a jejích jednotlivých procesů, účinnost činností neustálého zlepšování a také trendy a souvislosti vývoje nejrůznějších ukazatelů výkonnosti organizace. Lze rozlišit několik modelů sebehodnocení. Nejvíce používaným modelem u zahraničních společností je Model Excellence EFQM. Je možné však využívat také jiné referenční modely, jako například systémové standardy ČSN EN ISO 9004 nebo OHSAS 18002.“<sup>18</sup>

Jestliže má být sebehodnocení pro organizaci přínosné, je třeba dodržet následující principy:

#### 1. Princip pravdy

Základem úspěšného sebehodnocení je upřímné a zcela objektivní jednání všech zainteresovaných stran. Všechna měření i následné závěry musí být shromažďovány a vyhodnocovány nestranně a objektivně, bez jakéhokoli zkreslení. Vedoucí pracovníci musí být otevření a nebát se přijmout možné nepříznivé výsledky sebehodnocení.

#### 2. Princip komplexnosti

Sebehodnocení musí zasáhnout všechny procesy organizace. Mezi různými činnostmi a dosahovanými výsledky lze vysledovat kauzální vztah. Z tohoto důvodu je nezbytné věnovat pozornost všem činnostem napříč celou organizací.

#### 3. Princip týmové práce

---

<sup>18</sup> NENADÁL, J. a kol., *Moderní management jakosti*, s. 254.

Proces sebehodnocení je týmovou záležitostí. Práce v týmu se vyznačuje objektivním hodnocením a přináší komplexnější pohled na věc. Posuzovatelé si tak neustále rozšiřují své znalosti a sdílejí své zkušenosti se skupinou.

#### 4. Princip podpory vrcholového vedení

Ochota a zájem vrcholového vedení organizace představuje první krok při realizaci sebehodnocení. Podpora vedení musí být zjevná, a to během celého průběhu sebehodnocení, od sestavení týmu posuzovatelů, přes poskytnutí zdrojů na výcvik posuzovatelů, až k průběhu samotného sebehodnocení, po přijetí a plnou důvěru v předložené výsledky.

#### 5. Princip uplatňování externích pohledů na organizaci

„Hlavním kritériem při posuzování činností v organizaci představují požadavky zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Vnitřní firemní požadavky jsou až na druhém místě a měly by být podřazeny požadavkům zákaznickým. Z tohoto důvodu je nezbytné oprostít se od pracovního stereotypu, zachovat si nadhled a soustředit se na fakta. V tomto směru mohou být velice nápomocné metody benchmarkingu a srovnávání s jinými firmami v oboru.“<sup>19</sup>

Některé charakteristiky sebehodnocení, jako například sběr a analýza dat, hledání příležitostí ke zlepšení či systematičnost, jsou velmi blízké rysům interních auditů. Existují však i významné rozdíly mezi oběma přístupy k přezkoumání, které znázorňuje následující tabulka č. 1.

---

<sup>19</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. s. 240.

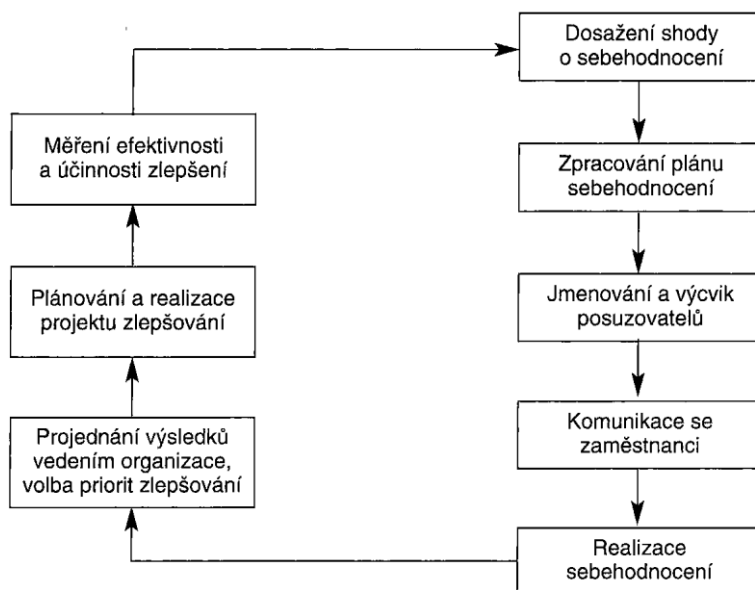
Tabulka č. 1: Odlišnosti mezi interním auditem a sebehodnocením, vlastní zpracování.<sup>20</sup>

Interní audit	Sebehodnocení
Prověření stavu systému řízení, včetně dodržování dokumentovaných postupů	Porovnávání s vhodně zvoleným modelem, např. EFQM, zahrnující všechny činnosti a výsledky
Odhalování neshod systémového charakteru, nedodržování postupů a směrnic	Stanovení silných a slabých stránek, kdy slabé stránky jsou vnímány jako příležitosti ke zlepšení.
Realizováno zpravidla auditory nezávislými na prověřované oblasti	Realizováno zpravidla samo na sobě, možná pomoc specialisty. Nezávislost není vyžadována.
Normy pro realizaci existují	Normy pro realizaci neexistují
Nemůže být bází pro benchmarkingové aktivity	Výsledky lze použít pro externí benchmarking
Délka trvání auditu je zpravidla několik dní	Délka trvání sebehodnocení je několik týdnů až měsíců
Zákazníkem může být i externí organizace	Zákazníkem je výhradně vedení vlastní organizace
Cíl spočívá v hledání neshod (může mít demotivující charakter)	Cíl spočívá v dosažení dalšího zlepšení (motivující charakter)

Dalším specifikem oproti internímu auditu je rozdílný postup realizace. Základní kroky zachycuje obrázek č. 6. Na první pohled je zřejmé odlišné kruhové řazení, které představuje princip pravidelnosti. Tento postup vychází z doporučení Evropské nadace pro management jakosti.

<sup>20</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. s. 240.

Obrázek č. 5 Základní kroky sebehodnocení organizace<sup>21</sup>



„Před zahájením vlastního procesu sebehodnocení, je důležité si uvědomit potřebu a účelnost sebehodnocení v kruhu vrcholového vedení. To musí být přesvědčeno o výhodách plynoucích ze sebehodnocení organizace a musí toto přesvědčení šířit dál mezi své podřízené. Vedoucí pracovníci následně určí koordinátora sebehodnocení, který je odpovědný za sestavení plánu celého procesu sebehodnocení. Součástí plánu by mělo být i určení časové, materiálové a personální náročnosti. Základ sebehodnotících činností představuje týmová práce. Proto je nezbytné sestavit tým pozorovatelů, který projde specializovaným výcvikem a bude provádět sebehodnocení uvnitř organizace. Nejpozději před zahájením vlastního sebehodnocení je nutné seznámit všechny zaměstnance společnosti s účelem, cíli a průběhem sebehodnocení, případně odstranit jejich možnou nedůvěru či obavy. Poté může organizace přistoupit k samotnému sebehodnocení pomocí vybrané metody. Jedná se například o metodu simulace Evropské ceny za jakost („EQA“), metodu podle ISO 9004, metodu zapojení spolupracovníků, metodu „pro forma“, metodu workshopu, dotazníkovou metodu, metodu maticového diagramu. Výsledek procesu sebehodnocení spočívá v odhalení slabých míst organizace, respektive příležitosti ke

<sup>21</sup> NENADÁL, J. a kol., *Moderní management jakosti*, s. 257.

zlepšení. Tato zjištění by měl představovat základ pro rozhodování vedení organizace o dalším postupu zlepšování.<sup>22</sup>

„Sebehodnocení organizaci přináší mnoho podnětů ke zlepšování a neustálému zdokonalování. Jasně algoritmizovatelným přístupem k procesům neustálého zlepšování nekompromisně upozorňuje na všechny významnější šance ke změnám. Je hodnocením odvozeným od faktů, a ne od pocitů jednotlivců. Sebehodnocení představuje proces zkoumání a vyhodnocování důkazů s následnou kvantifikací vyzrálosti systému řízení.

Představuje mimořádně účinnou formou učení lidí v organizaci, neboť sami zaměstnanci jsou vedeni a motivováni k odhalování silných a slabých stránek v oblasti jimi vykonávaných činností a dosahovaných výsledků. Je silným nástrojem odkrývání a diagnostiky slabých míst za předpokladu, že je naplňován princip pravdy. Představuje metodou, která vytváří kvantifikovatelné výsledky, a tedy nutí k zavádění a systémovému využívání celé řady různých měření. Do celkového řízení organizace vztahuje vrcholové vedení firmy i široké spektrum zaměstnanců. Umožňuje průběžné hodnocení stavu dosahované excelence i v porovnání s jinými organizacemi.<sup>23</sup>

### **3.7.3 Přezkoumání systému řízení vedením organizace**

Přezkoumání systému řízení vrcholovým vedením představuje další nástroj kontroly úrovně a efektivnosti řízení celé organizace. Rozsah tohoto nástroje překračuje rámec interního auditu i sebehodnocení, neboť uvažuje jak vnitřní prostředí firmy, tak i její okolí a trh, na kterém působí. Klíčovou rolí v přezkoumání systému řízení hraje opět vrcholové vedení organizace, které ho musí plně podporovat, aktivně se na něm podílet a věnovat mu patřičnou pozornost, a tyto hodnoty přenášet dál mezi své zaměstnance. Model procesu přezkoumání znázorňuje následující obrázek č. 7.

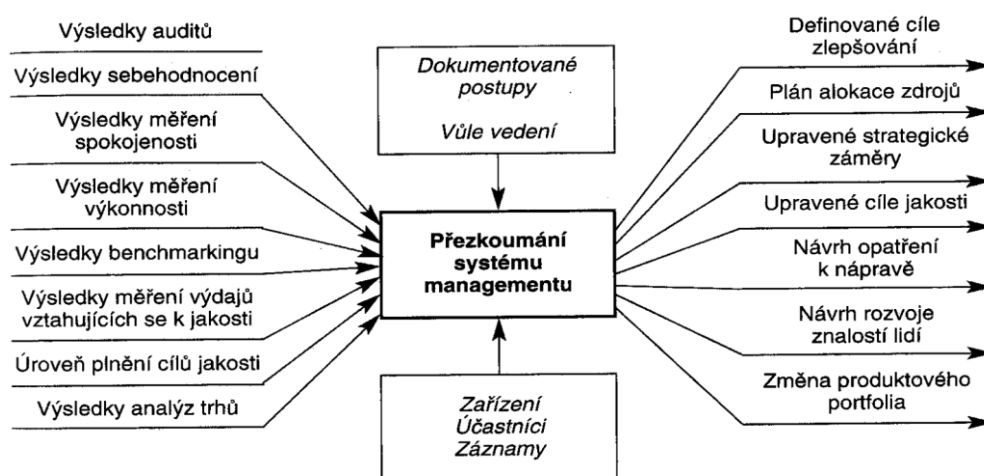
---

<sup>22</sup> NENADÁL, J. a kol., *Moderní management jakosti*, s. 257-260.

<sup>23</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*, s. 243.



Obrázek č. 6: Aplikace modelu procesu na přezkoumání systému managementu vedením<sup>24</sup>



K tomu, aby bylo možné vlastní přezkoumání vedením uskutečnit, je zapotřebí mít komplexní informace. Mezi informačními vstupy nesmí chybět:

- výsledky všech interních i externích auditů,
- výsledky měření spokojenosti všech zainteresovaných stran, zejména pak měření spokojenosti zákazníka,
- výsledky měření výkonnosti procesů zařazených do systému řízení,
- výsledky sebehodnocení organizace,
- výsledky měření výkonnosti systému řízení,
- výsledky měření postavení na trhu,
- výsledky konkurenčního porovnávání (benchmarkingu),
- výsledky měření výkonnosti dodavatelů,
- výsledky finančních měření, včetně efektů projektů zlepšování,
- stav naplňování cílů a plnění programů.

Totožným způsobem lze charakterizovat také výstupy, které vyvstanou po provedeném přezkoumání a představují základ rozhodování o:

- návrzích zadání pro projekty neustálého zlepšování, jakož i o jejich strategických změnách,

<sup>24</sup> NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti*, s. 263.

- přijetí adekvátních nápravných a preventivních opatření,
- plánování a alokaci zdrojů ke zlepšování a změnám,
- budoucích oblastech interních auditů a sebehodnocení,
- revizi, resp. novém definování strategických záměrů, včetně politiky a cílů,
- rozvoji a struktuře výcvikových programů pro zaměstnance tak, aby podporovaly dosažení zlepšovacích cílů,
- řízení rizik.<sup>25</sup>

Model přezkoumání stanovuje poměrně vysoké nároky na informační, časové i personální zdroje. Na druhé straně poctivá a správná realizace přezkoumání odhalí nejrůznější souvislosti a přináší tak hodnotná fakta důležitá pro další směřování organizace.

---

<sup>25</sup> NENADÁL, J. a kol., *Moderní management jakosti*, s. 263.

## 4 Vlastní řešení

### 4.1 Představení společnosti

Obrázek č. 7 Logo společnosti COPY GENERAL s.r.o.<sup>26</sup>



Společnost COPY GENERAL s.r.o. vznikla v roce 1992 jako první kopírovací centrum v České republice s nonstop provozem. Firma sídlí v Praze. Předmětem jejího podnikání je „Poskytování kopírovacích služeb“. Provozuje šest poboček v Praze a další dvě pobočky se nacházejí v Brně a v Plzni.

Firma nabízí kompletní kopírovací služby, včetně online objednávek. Dnes zajišťuje, kromě kopírovacích služeb, také tisk dokumentů pro vybrané zákazníky. Jedná se zpravidla pro bankovní společnosti. Zabývá se grafickými úpravami dokumentů, tiskem fotografií a plakátů. Provádí potisk papírových obalů.

Zakázky jsou realizovány zaměstnanci společnosti, ale každé kopírovací centrum je vybaveno také samoobslužnou zónou. Všechny výše uvedené služby mohou využít jak firmy, tak i jednotlivci. Svým klientům společnost nabízí individuální přístup a služby „šité“ na míru.

Výkonným a řídicím orgánem společnosti je ředitel společnosti, který odpovídá za chod a hospodářské výsledky organizace a schvaluje rozsah působnosti všech jejích zaměstnanců. V jeho přímé působnosti stojí výkonný ředitel. Manažeři a vedoucí pracovníci odpovídají za plnění stanovených úkolů a za výsledky činnosti svěřených úseků a oddělení. Dále odpovídají za to, že veškeré činnosti v oblasti jejich působnosti budou zajišťovány v souladu se zákonnými požadavky, s požadavky předpisů vztahujících se k poskytovaným produktům a službám, v souladu se schválenými postupy. Ve vnějších vztazích mohou zaměstnanci vystupovat jménem společnosti jen na základě pověření udělených ředitelem společnosti.

Od počátku své existence klade firma důraz na profesionalitu a respektování všech požadavků a přání zákazníka. Zodpovědným přístupem,

---

<sup>26</sup> COPY GENERAL. *Kdo jsme* [on-line].

poskytováním komplexních služeb, od přípravy přes realizaci až k finálnímu předání zakázky, se jí daří udržovat si portfolio stálých zákazníků a neustále získávat nové. Své poslání vidí v poskytování komplexních služeb, které plně uspokojí i nejnáročnější zákazníky a firma tím dosáhne svého dalšího rozvoje. Svou politiku společnost založila na profesionálním přístupu, který je plně v souladu s požadavky legislativy. Rostoucí nároky na kvalitu dodávaných produktů, a s tím spojenou kvalitu poskytovaných služeb, se vedení organizace rozhodlo řešit zlepšením firemního řízení a zavést systém řízení kvality dle požadavků normy ISO 9001:2015 a systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy OHSAS 18001:2007. Hlavní důvod, proč se organizace rozhodla tyto dva systémy řízení zavést, spočívá zejména ve snaze optimalizovat stávající procesy, minimalizovat potenciální rizika, snížit náklady a zvýšit efektivitu práce, zejména na vedoucích pozicích. Dalšími důvody byla snaha zvýšení prestiže firmy. Úspěšné zavedení integrovaného systému řízení společnosti pomůže upevnit si své postavení na trhu a posílit důvěru zákazníka ve služby společnosti.

Zmapování, identifikace a popsání firemních procesů, určení jejich vlastníků, přesnější definování vstupů a výstupů, podrobnější stanovení rozhraní jednotlivých procesů a přesné definování odpovědností a pravomocí povede k odstranění nežádoucích situací a k zefektivnění průchodu zakázky společností a vytvoření bezpečného a zdraví neohrožujícího prostředí. Zavedení systémové dokumentace podpoří její efektivní řízení.

Celý proces implementace bude zakončen posouzením třetí nezávislé strany a společnost bude usilovat o získání certifikátu dle norem ISO 9001:2000 a OHSAS 18001:2007 od nezávislé certifikační společnosti.

#### **4.1.1 Příprava na implementaci integrovaného systému řízení**

V červnu 2016 rozhodlo vrcholové vedení společnosti o zavedení systém managementu kvality dle ISO 9001:2015 a systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001:2007 a to integrovaným způsobem. Firma oslovila dvě poradenské společnosti, ale žádná z předložených nabídek neodpovídala požadavkům vrcholového vedení společnosti. Na základě toho se vrcholové vedení společnosti rozhodlo integrovaný systém řízení zavést vlastními silami – vlastními zaměstnanci. Byl vytvořen čtyřčlenný implementační tým, kterého jsem se stala součástí. Od počátku roku 2016 pro organizaci pracuji jako odborně způsobilá osoba v prevenci rizik bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na vedlejší pracovní poměr. Měla jsem tak možnost poznat veškeré souvislosti týkající se jednotlivých činností firmy, jelikož jsem dobře znala prostředí a aktuální podmínky, zejména na úseku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Z tohoto důvodu jsem se mohla podílet na vypracování systémové dokumentace vztahující se k chodu společnosti a zejména k oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví. Jako člen implementačního týmu jsem absolvovala školení k oběma implementovaným systémům a byla jsem vyškolená jako interní auditor u certifikační společnosti SGS CZECH REPUBLIC, s.r.o.

#### **4.2 Vstupní přezkoumání**

Vstupní analýza byla koncipována tak, aby byl „krok po kroku“ popsán aktuální stav, ve kterém se organizace před zahájením implementace nachází, a tento stav byl porovnán s požadavky příslušných norem. Náhled zpracovaného kontrolního listu vstupní analýzy pro oblast OHSAS je uveden v příloze č. 1 „Vstupní analýza, kontrolní list OHSAS“. Pro oblasti, kde systém řízení nebyl zaveden nebo nebyl dostatečný, byla navržena opatření, prostřednictvím kterých bylo dosaženo souladu s požadavky implementovaných norem.

## **1. Integrovaný systém řízení**

### Analýza současného stavu

Integrovaný systém řízení podle požadavků normy ISO 9001:2015 a podle požadavků normy OHSAS 18001:2007 není dokumentován. Systém IŘS nebyl vrcholovým vedením společnosti vyhlášen. Není zpracována Příručka ani Cíle ISŘ.

Identifikace procesů potřebných pro integrovaný systém řízení, včetně jejich rozlišení na hlavní, řídicí a podpůrné procesy, není provedena. Mapa procesů, se znázorněním průběhu realizace produktů, nebyla doposud vytvořena. Kritéria a metody potřebné pro hodnocení efektivity procesů v rámci IŘS nejsou systémovou dokumentací identifikovány. Hodnocení realizovaných procesů probíhá na základě zavedených zvyklostí, je pouze částečně dokumentováno a není dokumentovaná úroveň dosaženého stavu, specifikace nejvážnějších problémů v dané oblasti, analýza jejich příčin a návrhy opatření na zlepšení stavu v příslušné oblasti.

Organizační schéma, kterým by byly znázorněny pozice dílčích pracovních funkcí ve společnosti, včetně pozice představitele managementu, odpovědného za zavedení a udržování integrovaného systému managementu, není aktuální.

### Opatření

- 1) Identifikovat všechny procesy potřebné pro fungování IŘS. Pro definici procesů je vhodné zvolit následující členění:
  - hlavní procesy (realizace zakázky),
  - řídicí procesy (nastavují podmínky a řídí hlavní a podpůrné procesy),
  - podpůrné procesy (jejich zákazníkem je hlavní proces, kterému poskytují zdroje a informace).
- 2) Stanovit jasné metody a postupy hodnocení procesů, v souladu s požadavky implementovaných norem.
- 3) Zaktualizovat organizační schéma a doplnit pozici Představitele managementu, OZO v BOZP.
- 4) Vytvořit mapu procesů.
- 5) Zpracovat dokumentaci integrovaného systému řízení.

## 2. Dokumentace a záznamy

### Analýza současného stavu

Organizace nemá zpracování systémovou dokumentaci. Dokumentace 2. vrstvy, která popisuje činnosti prováděné ve společnosti, je zpracována pouze částečně. Prováděcí dokumentace 3. vrstvy byla vytvořena zejména pro oblast kvality. Pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci tato vrstva dokumentace téměř chybí. Firma nemá nastavenou jednotnou strukturu a vzhled dokumentace, způsob jejího připomínkování, schvalování a vydávání. Popis činností řízení dat v elektronické podobě je vytvořen. Požadavky na pravidelné zálohování, archivaci a ochrana dat jsou jasně stanoveny. Zálohování dat probíhá pravidelně, podle schváleného postupu uvedeného ve směrnici Informační systém, správa a údržba IT. Záznamy procesu realizace zakázky jsou ukládány do složek zakázek a jsou dohledatelné.

### Opatření

1) Interní dokumentaci rozčlenit do vrstev podle její důležitosti. Základní dokument IŘS bude představovat Příručka, která bude popisovat plnění požadavků integrovaného systému řízení v organizaci, nebo se bude odkazovat na navazující dokumentované postupy (řády, směrnice, pokyny a postupy, analýzy). Příručkou budou definovány všechny procesy firmy, zahrnuté do procesu implementace norem ISO, a jejich vzájemné propojení. Příručka musí uvádět obsah použití implementovaného systému řízení, včetně podrobností o vyloučeních a tato vyloučení budou náležitě zdůvodněna.

2) Aktuální platnou dokumentaci rozdělit na interní a externí a pro každou oblast vytvořit přehledný aktuální seznam.

3) Proces řízení dokumentů a záznamů nastavit směrnici, která bude definovat strukturu dokumentace a stanovit jasná pravidla pro:

- typy dokumentů, záznamů,
- dostupnost dokumentů, záznamů,
- náležitosti dokumentů, záznamů,
- obsah směrnic a řádů,
- identifikace dokumentů a záznamů,
- schvalování dokumentů a záznamů,

- vydávání nového dokumentu/ formuláře nebo změna stávajícího,
- distribuce a archivace dokumentů/ záznamů,
- řízení dokumentů a záznamů,
- řízení dokumentů a záznamů externího původu,
- majetek zákazníka v podobě dokumentů,
- interní a externí komunikace.

### **3. Závazek vrcholového vedení organizace**

#### Analýza současného stavu

Vrcholové vedení organizace nevyhlásilo Politiku ani Cíle IŘS. Obchodní a marketingové cíle si organizace stanovuje, nejsou však rozpracovány do programů a kontrola jejich plnění neprobíhá systematicky. Pro hodnocení ISŘ nejsou shromažďovány dostatečné informace, zejména o vyskytujících se problémech a jejich příčinách. Organizace sleduje své postavení na trhu a své obchodní výsledky porovnává s konkurencí. Tyto informace dále využívá, zejména v oblasti obchodních a marketingových cílů.

#### Opatření

- 1) Vyhlásit Politiku IŘS.
- 2) Navrhnout cíle ISŘ.
- 3) Cíle rozpracovat do programů a seznámit s nimi zaměstnance společnosti.
- 4) Vypracovat Matici zodpovědností, ve které vedení firmy jasně vymezí odpovědnost za kvalitu a bezpečnost a zdraví při práci, včetně nezbytné pravomoci k řešení případných neshod.
- 5) Přímou jednat o ISŘ se zaměstnanci společnosti (např. na poradách, školeních, prostřednictvím sdíleného serveru, e-mailovou komunikací, rozhodnutím ředitele).
- 6) Hodnotit výsledky auditů (interních/ externích).
- 7) Hodnotit výsledky prověrek BOZP a PO.
- 8) Pravidelně přezkoumávat účinnosti zavedeného IŘS,
- 9) Zajišťovat dostupnost zdrojů.
- 10) Výsledky analýz použít jako podklad zlepšovacích programů a využít je při zpracování podnikatelských cílů.



11) V dokumentaci přidělit odpovědnosti a pravomoci zaměstnancům, se závislostí na:

- identifikaci činností ovlivňujících kvalitu a bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- navrhování preventivních opatření, opatření k nápravě,
- identifikaci činností a zjištění neshod pro zajištění BOZP (interní/ externí rizika, aspekty) a zahájení nápravných opatření,
- zjišťování neshod v procesu realizace zakázky a zahájení nápravných opatření,
- zabezpečení vnitřní a vnější komunikace,
- řízení mimořádných situací.

#### **4. Role, odpovědnosti, povinnosti, pravomoci a úlohy v rámci organizace**

##### Analýza současného stavu

Organizace nemá pro identifikované oblasti systému řízení jasně nedefinované odpovědnosti a pravomoci v takovém rozsahu, aby procesy na sebe plynule navazovaly a jejich výstupy odpovídaly požadavkům jak interních, tak externích zákazníků.

##### Opatření

1) Odpovědnosti a pravomoci definovat následujícími dokumenty:

- Matice zodpovědností, ve které vedení firmy jasně vymezí odpovědnost za kvalitu a bezpečnost a zdraví při práci, včetně nezbytné pravomoci k řešení případných neshod.
- Organizační schéma, které znázorní základní organizační strukturu společnosti a vazby na jednotlivá pracoviště.
- Organizační řád, ve kterém budou definovány odpovědnosti, povinnosti, návaznosti, rozhraní mezi jednotlivými pracovišti a funkcemi.
- Pracovní náplně, které stanovují konkrétní odpovědnosti a pravomoci pro dané pracovní místo.
- Pracovní řád, kterým bude upraven výkon práv a povinností zaměstnanců vyplývajících z pracovněprávních vztahů.
- Směrnice pro řízení identifikovaných procesů, včetně definovaných odpovědností.

- Příručku IŘS, která popíše integrovaný systém řízení jako celek, stanoví jeho rozsah a způsob zabezpečení, způsob přezkoumání a zlepšování ve shodě s platnými implementovanými normami.
- Odpovědnosti a pravomoci v oblasti řízení neshodného produktu, opatření k nápravě a preventivních opatření zapracovat do směrnic hlavních a podpůrných procesů. Pro oblast BOZP vypracovat směrnici pro řízení rizik BOZP.

## 5. Plánování

### Analýza současného stavu

Organizace si stanovuje pouze obecné cíle jako způsob udržení vysoké kvality produktů a poskytovaných služeb. Plánování je zajišťováno zejména z pohledu zdrojů pro realizaci zakázky, ne z pohledu strategického směřování organizace (implementace IŘS). Neproběhlo žádné vyhodnocení vhodnosti a účinnosti IŘS, s návazností na optimalizaci a změny podnikatelských záměrů nebo změny v organizační struktuře, procesech organizace, plánování a realizaci změn IŘS. Organizace nemá ve svých procesech nastavena jasná pravidla, jak provádět změny ISŘ plánovaným způsobem. Měřitelné indikátory profilu BOZP nejsou stanoveny.

### Opatření

- 1) Proces plánování provázat s cíli. Do cílů zahrnout všechny úrovně společnosti.
- 2) Cíle musí být měřitelné a konzistentní s Politikou ISŘ a musí být realizovatelné.
- 3) Cíle BOZP musí vycházet z aktuální platné analýzy rizik BOZP a příslušné platné legislativy a musí tvořit jeden z nástrojů procesu zlepšování profilu BOZP společnosti.
- 4) Ke každému cíli přiřadit cílovou hodnotu, odpovědnou osobu a termín splnění.
- 5) Zaměstnanci odpovědní za realizaci dílčích cílů budou zodpovídat za jejich rozpracování do konkrétních realizačních postupů – programů.

Programy určí:

- potřebné zdroje,
- termíny plnění, včetně kontrolních bodů,
- odpovědnosti,
- požadavky na kvalifikaci pověřeného personálu.

6) Určit měřitelné indikátory profilu BOZP.

## **6. Identifikace nebezpečí, posuzování rizika a určení způsobu řízení BOZP**

### Analýza současného stavu

Organizace prochází pravidelnými ročními prověrkami BOZP. Má zpracovanou a schválenou kategorizaci prací. V organizaci chybí postup, podle kterého by bylo možné identifikovat nebezpečí a posoudit rizika BOZP a určit způsob jejich řízení. Pro některá zařízení umístěná na provozovnách společnosti existují bezpečnostní pokyny. Povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatele na úseku BOZP a PO, v souladu se zákoníkem práce, jsou vysvětleny v Pracovním řádu. Společnost má vypracovanou osnovu školení BOZP a PO, pro vstupní a periodické školení. Na provozovnách společnosti jsou umístěny Knihy úrazů. Všechny úrazy však nejsou důsledně evidovány. Existuje jednoduchý postup pro hlášení úrazu, který spravuje personální oddělení. Další dokumentace BOZP není v organizaci vypracována. Dokumentace požární ochrany je řízena pronajímateli užívaných prostor a ti také odpovídají za jejich pravidelnou aktualizaci a seznámení zaměstnanců společnosti s případnými změnami či úpravami.

### Opatření

- 1) Navrhnout postup identifikace rizik a jejich hodnocení a popsat ho systémovou dokumentací.
- 2) Provést hodnocení rizik a podle výsledků hodnocení dopracovat dokumentaci BOZP.
- 3) Zpracovat postup pro evidenci, vyhodnocování a hlášení pracovních úrazů

## **7. Požadavky právních předpisů a jiné požadavky**

### Analýza současného stavu

Organizace nemá nastaven systémový postup k identifikaci a zajištění přístupu k požadavkům právních předpisů a k jiným požadavkům, které se na ni v oblasti IŘS a zejména pak na oblast BOZP vztahují.

### Opatření

- 1) Vypracovat Registr legislativních a jiných požadavků, prostřednictvím kterého bude organizace sledovat požadavky, které se na ni v oblasti BOZP vztahují. Registr musí zahrnovat požadavky, které pro společnost vyplývají ze zákona či ze smluvních vztahů a musí být pravidelně aktualizován a doplňován o požadavky nové.

## **8. Zdroje**

### Analýza současného stavu

Poskytování zdrojů (pracovníci, vybavení, finance, infrastrukturu, pracovní prostředí, vzdělávání) řídí ředitel společnosti, prostřednictvím firemních rozpočtů. Požadavky na zdroje předkládají vedoucí pracovníci přímo řediteli společnosti. O prioritách přidělení zdrojů, v souladu s podnikovou strategií, a na základě dosažených ekonomických výsledků, rozhoduje ředitel společnosti.

### Opatření

- 1) Popsat způsob přidělování zdrojů systémovou dokumentací (např. Příručkou IŘS).

## 9. Kompetence

### Analýza současného stavu

Nebyl jmenován člen vedení - Představitel managementu, který bez ohledu na jiné povinnosti, měl definovány odpovědnosti a pravomoci za integrovaný systém řízení.

### Opatření

1) Jmenovat Představitel managementu, který:

- bude odpovídat zato, že řídicí procesy budou vytvářeny, uplatňovány a udržovány v souladu s požadavky IŘS;
- bude vrcholovému vedení organizace předkládat, v požadovaných termínech, informace o dosažené výkonnosti IŘS, včetně potřeb a možností zlepšování;
- bude podporovat povědomí o požadavcích zákazníka v celé organizaci,
- bude plánovat a podílet se na realizaci interních auditů,
- bude komunikovat s auditory třetích stran,
- ve spolupráci s OZO BOZP bude komunikovat s orgány státní správy při kontrolách v oblasti BOZP a PO.

## 10. Spoluúčast a konzultace

### Analýza současného stavu

Organizace nemá nastaven postup pro zapojení zaměstnanců do otázek BOZP.

### Opatření

- 1) Vytvořit postup, pomocí kterého vhodně zapojí zaměstnance do otázek BOZP, a to zejména při identifikaci nebezpečí, posouzení rizika a určení způsobu jejich řízení. Zaměstnanci společnosti musí být prokazatelně informováni o jejich spoluúčasti v otázkách BOZP, včetně toho, kdo je jejich zástupcem pro oblast BOZP.
- 2) Zaměstnanci si musí ze svých řad vybrat jednoho pracovníka, který je bude v otázkách BOZP zastupovat a bude prezentovat jejich postoje a požadavky.

- 3) Nastavit postup, kterým budou externí zainteresované strany informovány o případných změnách s dopadem na jejich bezpečnost a ochranu zdraví při práci na pracovištích COPY GENERAL s.r.o.

## **11. Řízení provozu**

### Analýza současného stavu

Provozní záležitosti vztahující se k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci nejsou dostatečně analyzovány a dokumentovány. Společnost sídlí v pronajatých prostorách, podmínky užívání upravuje smluvní vztah s pronajímateli prostor. Těžiště firemní činnosti spočívá v realizaci zakázky – kopírovací služby. Provozní místa společnosti lze spatřovat v následujících oblastech řízení organizace – administrativní činnost a místa realizace zakázek (kopírovací centra).

### Opatření

- 1) Na základě schválené kategorizace prací provést hodnocení rizik.
- 2) Výsledky hodnocení rizik použít jako podklad pro nastavení podmínek BOZP a zamezit tak vzniku nežádoucích situací.
- 3) Veškeré provozní záležitosti společnosti, týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, popsat systémovou dokumentací BOZP (směrnice, pokyny).
- 4) Se všemi nově vzniklými požadavky BOZP prokazatelně seznámit zaměstnance společnosti a dle potřeby také externí zainteresované strany.

## **12. Havarijní připravenost a reakce**

### Analýza současného stavu

Firma nemá vypracovány žádné havarijní plány. Na úseku požární ochrany se řídí pravidly umístěnými v užívaných prostorách. Jedná se o požární a poplachové směrnice a evakuační plány. Za umístění těchto dokumentů v prostorách společnosti a jejich aktualizaci dopovídají pronajímatelé, dle platných nájemních smluv. Užívané prostory jsou pronajímateli, na úseku požární ochrany, pravidelně kontrolovány. Výsledky kontrol jsou

evidovány v Požárních knihách. Úrazy jsou evidovány v Knize úrazů. Vyhodnocování úrazů neprobíhá systematicky. Proces havarijní připravenost a reakce není zdokumentován.

#### Opatření

- 1) Na základě výsledků analýzy rizik vyhodnotit, pro které oblasti je třeba vypracovat bezpečnostní pokyny a předpisy, havarijní plány.
- 2) Zanést tyto požadavky do systémové dokumentace a zařadit je do procesu plánování.
- 3) Měřit, monitorovat a vyhodnocovat výstupy, jakožto podklad pro další zlepšování IŘS.

### **13. Hodnocení souladu**

#### Analýza současného stavu

Nebylo provedeno žádné hodnocení souladu s legislativními a jinými požadavky vztahujícími se k BOZP. Neexistuje žádný postup, jak hodnocení souladu provádět.

#### Opatření

- 1) Vytvořit a zdokumentovat postup pro vyhodnocování souladu s legislativními a jinými požadavky, kterým organizace na úseku BOZP podléhá.
- 2) Podle vytvořeného postupu provést hodnocení souladu. Výsledky hodnocení využít jako podklad pro zlepšování profilu BOZP a celého ISŘ.

### **14. Interní audit**

#### Analýza současného stavu

Proces interního auditu není popsán v žádném odpovídajícím dokumentu. Interní audity nejsou plánovány, realizovány ani vyhodnocovány. Firma nemá vyškolené osoby způsobilé provádět a řídit interní prověrky. Norma ISO 19011:2011 Směrnice pro auditování systémů managementu, kterou je stanoven postup pro provádění interních auditů, jakož i kvalifikace interních auditorů, není k dispozici.

### Opatření

- 1) Nastavit proces provádění interních prověrek.
- 2) Vypracovat postup pro provádění interních auditů.
- 3) Vyškolit tým interních auditorů.
- 4) Vypracovat program interních auditů pro nadcházející období.
- 5) Zabezpečit provádění systémových auditů dle ISO 9001:2011.

## **15. Přezkoumání ISŘ**

### Výsledky vstupní analýzy

Doposud neproběhlo žádné přezkoumání ISŘ.

### Opatření

- 1) Nadefinovat si postup pro provádění přezkoumání ISŘ a popsat ho v systémové dokumentaci, včetně odpovědné osoby.
- 2) Nastavit interval pro provedení přezkoumání ISŘ.
- 3) K zpracování zprávy o přezkoumání ISŘ využít výsledky analýz, měření a hodnocení cílů.

## **16. Zlepšování ISŘ**

### Analýza současného stavu

Metodika pro realizaci trvalého zlepšování v rámci integrovaného systému řízení není nastavena v systémové dokumentaci a není doložitelně využívána. Záznamy o realizaci programů trvalého zlepšování nejsou vedeny, stejně jako hodnocení efektivity těchto programů.

### Opatření

- 1) Stanovit vhodnou metodu pro realizaci trvalého zlepšování společnosti.
- 2) Tuto metodu popsat systémovou dokumentací.
- 3) Zabezpečit realizaci zlepšovacích programů dle této metodiky.



- 4) Pro realizaci nápravných opatření vytvořit dokumentovaný postup, který jasně stanoví odpovědnost za návrh nápravného opatření a způsob jeho dokumentace.
- 5) Pro vyhodnocení efektivity realizovaných opatření k nápravě využít informací získaných z:
  - hodnocení plnění cílů a programů,
  - hodnocení výsledků auditů (interních i externích),
  - hodnocení výsledků analýz v oblasti monitorování a měření procesů,
  - hodnocení výsledků analýz v oblasti monitorování a měření produktů/ služeb,
  - hodnocení výstupů ze Zprávy o přezkoumání ISŘ,
  - hodnocení účinnosti realizovaných opatření k nápravě a preventivních opatření,
  - hodnocení získaných podnětů všech zaměstnanců a zainteresovaných stran i okolního prostředí.

## **17. Neshoda a nápravná opatření**

### Analýza současného stavu

Proces řízení neshodného produktu, opatření k nápravě a preventivních opatření je řízen procesem realizace zakázky. Proces řízení neshod a nápravných opatření a pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebyl vytvořen a není dokumentován. Proces řízení neshod a nápravných opatření pro systém ISŘ nebyl vytvořen a není dokumentován.

### Opatření

- 1) Vytvořit dokument popisující oblast neshod a nápravných opatření pro oblast BOZP a zahrnout do něj i způsob identifikace rizik, havárií, úrazů, nehod skoronehod a nedodržení legislativních požadavků, připomínek zainteresovaných stran apod.
- 2) Zabezpečit provádění záznamů o výskytu neshod a realizaci nápravných a preventivních opatření.
- 3) Vytvořit dokument popisující oblast neshod a nápravných opatření pro oblast ISŘ Zabezpečit provádění záznamů o výskytu neshod a plánování a realizaci nápravných a preventivních opatření.

## 5 Návrh řešení

Vstupní posouzení bylo založeno na průzkumu základních souvislostí, provázejících dílčí kroky vedoucí k přípravě integrovaného systému řízení.

Studiem stávající dokumentace, průběžným pozorováním a řízenými a neřízenými rozhovory s vybranými zaměstnanci společnosti byly odhaleny slabé stránky či nesoulad s požadavky implementovaných norem. Pro tato zjištění byla navržena doporučení, prostřednictvím kterých budou naplněny požadavky implementovaných norem.

Celý postup vstupního přezkoumání respektoval členění prvků systému jakosti podle normy ISO 9001:2015 a byl doplněn o požadavky systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle normy OHSAS 18001:2007.

Na základě míry zjištěné shody s požadavky příslušných norem, charakteru a velikosti společnosti, byla odhadnuta doba výstavba integrovaného systému řízení na období osmi měsíců. Tohoto období zahrnuje: zmapování všech sledovaných procesů a navržení způsobu jejich řízení, zpracování dokumentace, uvedení do praxe, zkušební provoz, interní, předcertifikační a certifikační audit.

### 5.1 Reakce na opatření definovaná ve vstupním posouzení

Zjištění, která vyplynula ze vstupního posouzení, přinesla ucelený pohled na celkový systém managementu firmy. Pro oblasti, kde nebyly požadavky integrovaného systému řízení vystavěny nebo dostatečně dodržovány, byla realizována opatření, s ohledem na současný stav.

#### 1. Integrovaný systém řízení

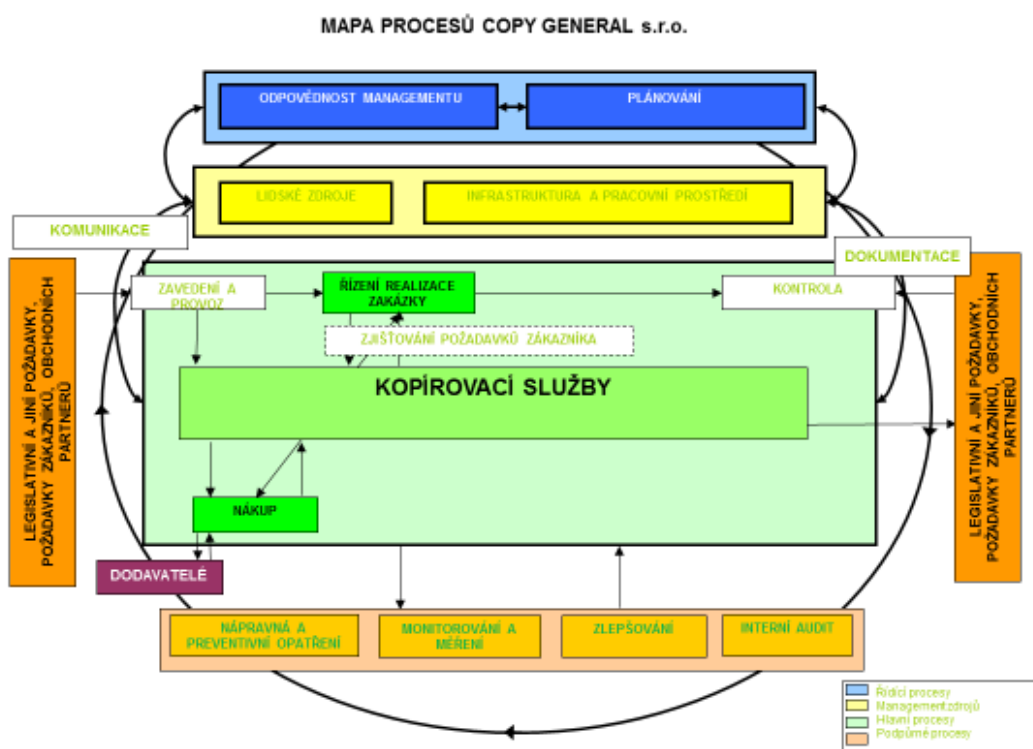
Integrovaný systém řízení byl implementován ve shodě s požadavky norem ISO 9001:2015 a OHSAS 18001:2007 a v souladu s platným Organizačním řádem organizace. Do tohoto systému byla zařazena všechna pracoviště a organizační funkce dle platného Organizačního schématu. Jádrem ISŘ tvoří procesně orientovaný přístup. Za zavedení, udržování a zlepšování tohoto systému budou odpovědní všichni zaměstnanci společnosti, dle svých vymezených kompetencí. Pro definici procesů bylo zvoleno následující členění:

- hlavní procesy (realizace zakázky),

- řídicí procesy (nastavují podmínky a řídí hlavní a podpůrné procesy),
- podpůrné procesy (jejich zákazníkem je hlavní proces, kterému poskytují zdroje a informace).

Na základě těchto poznatků byla vypracována Mapa procesů uvedená v následujícím obrázku č. 9.

Obrázek č. 8 Mapa procesů COPY GENERAL s.r.o., vlastní zpracování



## 2. Dokumentace a záznamy

- 1) Veškeré procesy organizace byly zmapovány a popsány systémovou dokumentací.
- 2) Struktura dokumentace byla rozdělena do tří vrstev, které jsou tvořeny následovně:

### I. Vrstva

- Zakladatelská listina
- Výpis obchodního rejstříku
- Řády společnosti (Pracovní, organizační, Spisový a skartační)
- Politika ISŘ

- Příručka ISŘ
- Cíle a programy ISŘ

## *II. Vrstva*

- Rozhodnutí ředitele společnosti
- Směrnice společnosti
- Směrnice ekonomické
- Krizové a havarijní plány

## *III. Vrstva*

- Pracovní postupy a pokyny
- Projektová dokumentace
- Provozní řády
- Záznamy ISŘ
- Operativní záznamy a veškerá dokumentace vedená na dílčích odděleních/ úsecích
- Průvodní dokumentace k strojům, zařízením a dodávaným produktům
- Záznamy z kontrol orgánů státních a veřejné správy
- Záznamy z kontrol a monitorování
- Externí dokumentace k zakázkám

## Nadřazená dokumentace

- Legislativní a jiné požadavky /zákony, vyhlášky, nařízení)
- Technické normy a předpisy související s aktivitami společnosti

3) Byl nastaven jednotný způsob řízení dokumentace a záznamů, který byl popsán Příručkou ISŘ a směrnicí Řízení dokumentů a záznamů. Pro jednotný způsob archivace a skartování dokumentů byl vypracován Spisový a skartační řád.

### 3. Závazek vedení organizace k ISŘ

1) Celková firemní strategie, prosazovaná vrcholovým vedením společnosti, byla rozpracována do podoby Politiky ISŘ.

Společnost se zavázala k plnění následujících principů:

- Bereme v úvahu principy kvality a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci při všech obchodních rozhodnutích, projektech i cílech, v souladu s nejvyššími etickými hodnotami.
- soustavně a kvalifikovaně vyhledáváme, hodnotíme a minimalizujeme možná rizika, v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a následně o nich informujeme naše zaměstnance i zainteresované strany,
- do systému ISŘ jsme zahrnuly všechny subjekty, se kterými spolupracujeme, včetně dodavatelů, subdodavatelů, partnerských organizací a veřejnosti,
- zajišťujeme dobré a bezpečné pracovní prostředí a podmínky, a tím zlepšujeme řízení a výkonnost organizace ve všech oblastech ISŘ,
- integrujeme a koordinujeme bezpečnostní hlediska ve všech oblastech činnosti společnosti, jako součást odpovědnosti každého zaměstnance,
- spokojenost našich zákazníků pokládáme za hlavní ukazatel kvality naší práce,
- školíme a motivujeme své zaměstnance k zodpovědnému chování, aby dodrželi, co slíbili, zprostředkovali včas a vyvarovali se rizikům bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- stimuluje k neustálému zlepšování všech činností společnosti efektivněji, přesným vymezením a měřením, neustálým přezkušováním a zlepšováním procesů ve všech oblastech ISŘ,
- vyhovujeme všem zákonům a nařízením, sledujeme jejich vývoj, vyhodnocujeme jejich plnění a přebíráme sociální a etickou zodpovědnost,
- rozšiřujeme naše ISŘ principy také směrem k našim subdodavatelům a dodavatelům a pravidelně sledujeme a hodnotíme jejich spokojenost,
- komunikujeme upřímně a čestně. Spolupracujeme se všemi partnery, interními i externími.
- všichni společně se podílíme na úspěchu organizace - každý zaměstnanec je proto zodpovědný za kvalitu své práce a za poskytování kvalitních služeb našim zákazníkům,

- chceme trvale patřit k nejlepším firmám v oblasti poskytování kopírovacích služeb,
- v uspořádání těchto principů budeme stále pokračovat, a to poskytováním kvalitnější technologie a zprostředkováním služeb, které respektují potřebu kvality a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

2) S vyhlášenou Politikou ISŘ byly, v rámci školení ISŘ, seznámeni všichni zaměstnanci společnosti. Nově příchozí zaměstnanci s ní budou seznamováni v rámci nástupního školení. Pro její lepší pochopení a informovanost zákazníků a třetích stran byla Politika ISŘ vyhlášena veřejně dostupným dokumentem a vyvěšena ve společných prostorách společnosti.

#### **4. Role, odpovědnosti, pravomoci a úlohy v organizaci**

- 1) Integrovaný systém řízení je tvořen Organizační strukturou.
- 2) Procesy, postupy a zdroje potřebné k naplnění Politiky ISŘ a Cílů jsou dostupné.
- 3) Vedením organizace byly na výstavu a udržení ISŘ poskytnuty potřebné zdroje.
- 4) Ke všem procesům jsou dostupné relevantní informace a byly vymezeny jasné odpovědnosti a pravomoci, a to na takové úrovni a v takovém rozsahu, aby procesy na sebe plynule navazovaly a jejich výstupy odpovídaly požadavkům jak interních, tak externích zákazníků. Odpovědnosti a pravomoci byly ustanoveny následujícími dokumenty:

*Maticе zodpovědnosti* – ve které byly vedením společnosti definovány odpovědnosti za kvalitu a bezpečnost a ochranu zdraví při práci, včetně nezbytných pravomocí k řešení případných neshod.

*Organizační schéma* – které znázorňuje základní organizační strukturu společnosti a vazby jednotlivých pracovišť.

*Organizační řád* – ve kterém jsou nadefinovány odpovědnosti, pravomoci v návaznosti na rozhraní mezi jednotlivými pracovišti a pracovními funkcemi.

*Pracovní řád* – kterým je upraven výkon práv a povinností zaměstnanců vyplývajících z pracovněprávních vztahů.

*Pracovní náplně* – stanovují odpovědnosti a pravomoci pro konkrétní pracovní místo.

*Příručka integrovaného systému řízení* – popisuje zavedený integrovaný systém řízení, jeho rozsah a způsob zabezpečení, způsob jeho přezkoumání a zlepšování, ve shodě s implementovanými normami.

*Směrnice a řády* – které popisují jednotlivé procesy organizace.

5) Ředitel společnosti písemně jmenoval Představitele managementu, který stojí v čele integrovaného systému řízení a odpovídá za jeho řízení. Představitel managementu odpovídá za:

- zajištění takových podmínek, aby procesy ISŘ byly vytvářeny, uplatňovány a udržovány;
- předkládání zpráv vrcholovému vedení společnosti o dosažené výkonnosti zavedeného ISŘ, včetně potřeb a zlepšování;
- podporu povědomí o požadavcích zákazníka v celé organizaci,
- navržení programu interních auditů,
- komunikaci s externími stranami o ISŘ společnosti.

## **5. Plánování**

1) Společnost rozpracovala svou vizi a podnikatelské plány do cílů. Na každý závazek Politiky ISŘ se snažila definovat cíl a cílovou hodnotu a vytvořila jeden nebo více programů (akčních plánů), prostřednictvím kterých chce stanoveného cíle co nejefektivněji dosáhnout. Cíle BOZP vycházejí z aktuálního hodnocení rizik a představují nástroj pro monitorování organizace na úseku BOZP.

2) Programy byly vytvořeny tak, aby byly jasně vymezeny úlohy, odpovědnosti, procesy, zdroje, časový rámec, priority a opatření nezbytná pro dosažení samotného cíle. V případě změn budou cíle, cílové hodnoty i programy revidovány. Pokud nastane situace, že cíl nebude možné splnit, bude toto zjištění odpovědnou osobou náležitě odůvodněno a přehodnoceno vrcholovým vedením společnosti. Celkové přezkoumání cílů bude prováděno na konci každého kalendářního roku a výsledky hodnocení budou součástí Zprávy o přezkoumání ISŘ.

3) Cíle byly zaměstnancům společnosti prezentovány v lednu 2017 v rámci školení ISŘ. Náhled cílů a programů pro rok 2017 je uveden v následující tabulce č. 4.

Tabulka č. 2: Náhled cílů a programů COPY GENERAL s.r.o. na rok 2017, vlastní zpracování

**CÍLE, CÍLOVÉ PROGRAMY NA ROK 2017**

ČINNOST/ PROCES	CÍL	CÍLOVÁ HODNOTA	PROGRAM	ODPOVĚDNOST	OBLAST	ROZPOČET	TERMÍN
<b>Odpovědnost managementu</b>	Získat certifikaci systému řízení dle norem ISO 9001, OHSAS 18001	Certifikát	Zavést systém řízení dle vybraných norem, zpracovat příslušnou dokumentaci. Proškolit zaměstnance v oblasti ISO. Průběžně sledovat plnění a uplatňování systému řízení v praxi. Kontrola účinnosti systému prostřednictvím interních auditů, prověrek.	Implementační tým ISO	Celá společnost	350 000 Kč	2016-2017
<b>Realizace zakázky</b>	Udržet obrat na období roku 2016	Udržet obrat	Účast na výběrových řízeních, získání nových zákazníků	Obchodní a realizační oddělení	Oblast realizace zakázky	viz. Obchodní plány v IS	2017
<b>Pracovní prostředí</b>	Zavést nová Informační systém	Zlepšení evidence zakázek	Vybrat společnost a vhodný IS. Zahájit jeho implementaci.	Finanční manažer ve spolupráci s oddělením IT	Celá společnost	viz. Rozpočtový plán na rok 2017	2017-2018
<b>Bezpečnost práce</b>	Získat povědomí o požadavcích BOZP a PO na všech pracovištích CG a tyto požadavky dodržovat	Minimalizace rizik BOZP a PO	Díky pravidelným prohlídkám a kontrolám, minimalizovat prohřešky vůči BOZP a PO. Evidovat veškeré úrazy, nehody, skoronehody do Knihy úrazů, nehod a skoronehod.	OZO BOZP, OZO PO, vedoucí zaměstnanci	Celá společnost	50 000 Kč	2017
<b>Bezpečnost práce</b>	Udržet nulovou úrazovost	Nula úrazů	Školení u všech zaměstnanců CG, používání OOPP, Provést školení první pomoci. Sjednotit provádění lékařských prohlídek pod jedno lékařské zařízení.	OZO BOZP, Personální manažer	Celá společnost	50 000 Kč	2017



## 6. Identifikace nebezpečí, posuzování míry rizika a určení způsobu jeho řízení

1) Problematika rizika byla zpracována tak, aby prostupovala a dotýkala se všech oblastí systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Systematický přístup k riziku pro organizaci představuje jednu z jejích klíčových oblastí.

2) Identifikací rizika byly zmapovány všechny činnosti, které mohou ohrozit život a zdraví zaměstnanců.

3) Posouzením rizik a určení způsobu jejich byla nastavena taková opatření, která budou těmto rizikům předcházet, odstraní je nebo minimalizují jejich výskyt. Prvotní posouzení stavu BOZP na pracovištích organizace bylo provedeno při zahájení implementace ISŘ.

V budoucnu se bude provádět vždy, když:

- budou instalována nová technická zařízení, výrobní a pracovní prostředky,
- při zavádění nových materiálů do procesu realizace zakázky,
- při změnách na pracovištích, změnách pracovních postupů a v průběhu jejich činností,
- při změně organizace práce,
- při změně legislativních a jiných požadavků, s dopadem na BOZP,
- v případě úrazu, nemoci z povolání a jiných onemocněních a zraněních,
- v případě nehody, skoronehody, havárie,
- pravidelně nejméně 1x ročně.

Za identifikaci a hodnocení rizik odpovídá OZO BOZP, spolupracuje s vedoucími zaměstnanci. Společnost identifikovala bezpečnostní rizika pro tyto oblasti:

- komunikace, schody,
- kancelářské prostory,
- ruční manipulace s břemeny,
- elektrické zařízení,
- mechanická ruční zařízení,
- doprava silničními vozidly.

Návrh na zařazení prací do kategorií je uveden v dokumentu Kategorizace prací. Pro účely kategorizace prací bude vedena i další dokumentace, zejména vyjádření ochrany veřejného zdraví, výsledky měření rizikových faktorů.

Pro určení míry rizika byla zvolena metoda bodového hodnocení, kde velikost (míra) rizika je kombinací pravděpodobnosti výskytu rizika a možné závažnosti následku rizika. Rizika jsou vždy vztažena k pracovní pozici a pracovnímu místu. Chráněnou hodnotou představuje lidský život a zdraví. Zpracovaný postup pro hodnocení rizik je znázorněn následujícími tabulkami č. 5, č. 6, č. 7, č. 8.

Tabulka č. 3: Hodnocení pravděpodobnosti vzniku rizika, vlastní zpracování

<b>P= pravděpodobnost vzniku rizika</b>	<b>Komentář</b>	<b>Hodnota</b>
Velmi častý výskyt	Trvalé ohrožení	<b>1</b>
Častý výskyt	Velmi často opakovatelný výskyt událostí. Nejedná se však o trvalé ohrožení	<b>2</b>
Občasný výskyt	Událost nastane několikrát za pracovní směnu	<b>3</b>
Možný výskyt	Událost není příliš pravděpodobná, ale vyloučit ji nelze	<b>4</b>
Neppravděpodobný výskyt	Výskyt nežádoucí události je zcela ojedinělý	<b>5</b>
Téměř nemožný výskyt	Vznik události je takřka nemožný	<b>6</b>

Tabulka č. 4 Závažnost následků rizika, vlastní zpracování

<b>Z= závažnost následků rizika</b>	<b>Komentář</b>	<b>Hodnota</b>
<b>a-poranění zanedbatelné</b>	Nevyžaduje ošetření mimo pracoviště	<b>4</b>
<b>b-poranění lehké</b>	Vyžaduje ošetření mimo pracoviště, případně pracovní neschopnost do 30 dnů bez následků	<b>3</b>
<b>c-poranění těžké</b>	Vyžaduje ošetření mimo pracoviště, případně pracovní neschopnost nad 30 dnů	<b>2</b>
<b>d-poranění kritické</b>	Trvalé následky, invalidita, smrt	<b>1</b>

Výsledná míra rizika je stanovena jako součin pravděpodobnosti vzniku rizika a závažnosti možných následků, podle vzorce **R=P\*Z**

**R=** míra rizika

**P**= pravděpodobnost výskytu

**Z**= závažnost následků

Tabulka č. 5: Výsledná míra rizika, vlastní zpracování

P= Pravděpodobnost výskytu rizika	Z= Závažnost následků			
	4=4	b=3	c=2	d=1
1 Velmi častý výskyt	4	3	2	1
2 Častý výskyt	8	6	4	2
3 Občasný výskyt	12	9	6	3
4 Možný výskyt	16	12	8	4
5 Nepravděpodobný výskyt	20	15	10	5
6 Téměř nemožný výskyt	24	18	12	6

Přijatelnost rizika (bezpečnost) musí mít alespoň 2 stupně (přijatelné, nepřijatelné), může být ale i vícestupňová. Čím více má přijatelnost rizika stupňů, tím je jemněji odstupňovaná. Podle výsledné hodnoty se riziko zařadí do příslušné skupiny znázorněné v následující tabulce č. 7.

Tabulka č. 6: Výsledná bezpečnost – hodnocení rizika, vlastní zpracování

Skupina	Hodnota	Komentář
I.skupina	1-4	NEPŘIJATELNÉ RIZIKO -činnost nesmí být započata nebo v ní pokračováno do té doby, než riziko bude redukováno
II.skupina	5-9	NEŽÁDOUCÍ RIZIKO -jsou nutná bezpečnostní opatření a kontrola jejich dodržování. Bez toho není možné ohrožené pracovní činnosti provádět
III.skupina	10-16	PŘIJATELNÉ RIZIKO - nepříliš významné riziko. Je třeba jej monitorovat a kontrolovat
IV.skupina	18-24	AKCEPTOVATELNÉ RIZIKO - nejsou třeba žádných zvláštních opatření

Podle výše uvedené metodiky bylo provedeno hodnocení rizik společnosti COPY GENERAL s.r.o. Analýzou bylo zjištěno, že se ve společnosti vyskytují pouze rizika vyhodnocená jako rizika přijatelná a rizika akceptovatelná. Rizika vyhodnocená jako přijatelná je nutné monitorovat a kontrolovat. Pro rizika vyhodnocená jako akceptovatelná nejsou nutná žádná zvláštní opatření. Náhled provedené analýzy – oblast administrativy, je uveden v následující tabulce č. 7.

Tabulka č. 7 Náhled analýzy rizik BOZP – oblast administrativy, vlastní zpracování

Analýza rizik COPY GENERAL s.r.o.

1.1.2017

Místo vzniku nežádoucí události / provozní místo	Nebezpečí	Ohrožená část těla	Opatření k eliminaci nežádoucí události	Opatření k omezení/eliminaci			P	Z	R	Opatření/ cíl
				Organizační opatření	Tech.opatření	OOPP				
<b>Administrativní prostory</b>										
Kancelářské prostory	Uklouznutí na schodech, rovné ploše	Nohy, celé tělo	Dodržování základních pravidel bezpečné práce, pravidelný úklid	x	x		3	4	12	školení BOZP
	Zakopnutí na schodech, rovné ploše	Nohy, celé tělo	Dodržování základních pravidel bezpečné práce, pravidelný úklid	x	x		3	4	12	školení BOZP
	Propíchnutí nohy, ruky	Ruce, nohy	Dodržování základních pravidel bezpečné práce, pravidelný úklid	x	x		4	4	12	školení BOZP, BP pro práci s elektrickou sešíváčkou
Chodby	Uklouznutí na schodech, rovné ploše	Nohy, celé tělo	Dodržování základních pravidel bezpečné práce, pravidelný úklid	x			3	4	12	školení BOZP
	Zakopnutí na schodech, rovné ploše	Nohy, celé tělo	Dodržování základních pravidel bezpečné práce, pravidelný úklid	x	x		3	4	12	školení BOZP
	Propíchnutí nohy, ruky	Ruce, nohy	Dodržování základních pravidel bezpečné práce, pravidelný úklid	x			5	4	20	školení BOZP
Schodiště	Uklouznutí na schodech, rovné ploše	Nohy, celé tělo	Dodržování základních pravidel bezpečné práce, pravidelný úklid	x	x		3	4	12	školení BOZP
	Zakopnutí na schodech, rovné ploše	Nohy, celé tělo	Dodržování základních pravidel bezpečné práce, pravidelný úklid	x	x		3	4	12	školení BOZP
	Uklouznutí na schodech, rovné ploše	Nohy, celé tělo	Dodržování základních pravidel bezpečné práce, pravidelný úklid	x			3	4	12	školení BOZP
	Propíchnutí nohy, ruky	Ruce, nohy	Dodržování základních pravidel bezpečné práce, pravidelný úklid	x	x		5	4	20	školení BOZP

4) Pracovníci (interní i externí) byly poučeni o povinnosti okamžitě informovat OZO v BOZP o změnách pracovních činností s dopadem na BOZP.

5) Zaměstnanci se ze svých řad zvolili jednoho zástupce, který je bude v otázkách BOZP zastupovat u vrcholového vedení společnosti.

## **7. Požadavky právních a jiných předpisů**

1) Byl vypracován Registr legislativních a jiných požadavků, který obsahuje veškeré požadavky, které vůči společnosti vyplývají z hlediska BOZP. Za správu registru odpovídá OZO BOZP a při jeho aktualizaci spolupracuje s externí právní společností. Jeho povinností bude:

- monitorovat požadavky, které pro společnost vyplývají v oblasti BOZP (ze zákona i smluvních vztahů),
- provádět kontrolu právních a jiných požadavků, doplňovat nové požadavky a průběžně registr aktualizovat,
- monitorovat poskytované produkty/ služby, které mohou ovlivnit procesy a činnosti společnosti v oblasti BOZP,
- informovat vedení společnosti o změnách v požadavcích, které pro společnost nově vyplývají v oblasti BOZP a zpracovat návrh na vypořádání se s těmito novými požadavky.

Registr bude aktualizován průběžně, nejméně však 1x za čtvrt roku. V rámci aktualizace bude provedeno hodnocení souladu se stávající legislativou (viz. kap. Hodnocení souladu). Případné povinnosti vyplývající ze změn právních požadavků budou postupně zahrnuty do praktické činnosti a dokumentace společnosti. Současně bude provedeno odpovídající proškolení pracovníků, kterých se změna legislativního požadavku, a z něho vyplývající povinnosti, dotýkají.

## **8. Kompetence**

1) Aktualizovaná organizační struktura demonstruje uspořádání a provázanost řídicích jednotek ve společnosti. Řízení probíhá ve třech úrovních, kdy nejvyšší stupeň řízení, s řídicí, kontrolní a rozhodovací pravomocí, představuje ředitel společnosti a výkonný ředitel společnosti. Do druhého stupně řízení spadají oblasti řízené odbornými manažery, s řídicí, kontrolní a rozhodovací pravomocí. Třetí stupeň řízení představují vnitrofiremní činnosti – úseky, řízené pracovníky s delegovanými řídicími, kontrolními a rozhodovacími pravomocemi např. po dobu realizace zakázky nebo dle konkrétních úkolů a projektů.

2) Každý stupeň řízení byl navržen tak, aby zahrnoval relativně uzavřený rozsah činností a odpovědností, které budou společně zajišťovat podnikatelské činnosti společnosti. Zajištění činností a úkolů je mezi úseky a odděleními realizováno podle jejich věcné působnosti a kompetence, které jsou ustanoveny v Organizačním řádu a dalších organizačních normách. Aktualizace organizačního schématu a zmapováním stávajících procesů vedla k jasnému a srozumitelnému vydefinování odpovědností a pravomocí pro každé dílčí oddělení/ úsek a konkrétní pracovní místo.

2) Řízení ISŘ spadá pod Výkonného ředitele, který byl oficiálně jmenován Představitelem managementu pro ISŘ.

## **9. Spoluúčast a konzultace**

1) Společnost své zapojila zaměstnance do otázek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a to následujícími způsoby:

- mohou se podílet na identifikaci nebezpečí, posuzování rizik, a určování způsobu jeho řízení,
- jsou zapojeni do tvorby cílů a programů BOZP,
- mohou konzultovat své otázky z oblasti BOZP s OZO BOZP,
- zvolily si ze svých řad svého zástupce, který je bude zastupovat v oblasti BOZP u vrcholového vedení společnosti.

2) Organizace si nastavila postup pro komunikaci o otázkách BOZP se externími partnery, které ovlivňují jejich činnosti. Celý proces byl popsán směrnicí Organizace BOZP. Požadavky na dodržování pravidel BOZP, na pracovištích COPY GENERAL s.r.o., byly zahrnuty do smluvních vztahů.

## **10. Řízení provozu**

1) Veškeré provozní záležitosti společnosti týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci byly popsány v Příručce ISŘ a dokumentaci BOZP, kterou tvoří:

- směrnice Organizace BOZP, která obsahuje metodiku hodnocení a vzor analýzy rizik BOZP,
- skladové řády,
- osnova školení BOZP (vstupní a periodické),
- bezpečnostní předpisy a pokyny,
- pokyny první pomoci,
- Postup při vzniku pracovního úrazu a jejich odškodnění,
- postup roční prověrky BOZP,
- vnitřní předpis o poskytování OOPP a jejich evidenci,
- záznamy BOZP (žádost o posouzení zdravotní způsobilosti, záznam o úrazu, zápis o projednání pracovního úrazu, záznam o školení BOZP).

2) Kontrola provozu bude probíhat dle nastavených pravidel uvedených v kapitole „Identifikace rizik“

## **11. Havarijní připravenost a reakce**

1) Při identifikaci mimořádných událostí společnost vycházela ze zpracované Analýzy rizik BOZP, Hodnocení souladu s legislativou, výsledků ročních prověrek BOZP a PO. Zhodnocením všech dostupných informací bylo zjištěno, že všechny identifikované případy svým rozsahem nepřesahují rámec provozních nehod. Pro společnost tedy nevyplývá zákonná povinnost zpracovat havarijní plány pro závažné havárie. Společnost je ale připravena jak organizačně, tak materiálně řešit provozní nehody.

2) S externími pracovníky a subdodavateli budou pravidelně komunikována rizika, která mohou z činností jedné či druhé strany na úseku BOZP vznikat. Obě strany jsou povinny se o těchto rizicích vzájemně informovat.

3) Všechna používaná elektrická zařízení prošla revizní kontrolou a pro práci s těmito zařízeními byly vypracovány bezpečnostní pokyny a postupy, které byly vyvěšeny v místě použití zařízení.

4) Aktuální platná dokumentace pro oblast požární ochrany je vyvěšena na všech pracovištích společnosti. Pravidelné prověrky, kontroly a školení, na úseku požární ochrany, probíhají.

## **12. Hodnocení souladu s legislativními a jinými požadavky**

1) OZO BOZP vypracovala registr legislativy, který zahrnuje veškeré legislativní požadavky vztahující se k činnosti organizaci na úseku BOZP. Se všemi osobami, které pro společnost konají práce, byly uzavřeny řádné smlouvy či dohody. Od všech oprávněných osob pracujících pro společnost byla doložena jejich platná osvědčení či oprávnění.

2) Pro hodnocení souladu s aktuální platnou legislativou byla navržena následující metodika hodnocení:

- každý legislativní požadavek byl rozebrán na jednotlivé klíčové požadavky, které se na společnost COPY GENERAL s.r.o. na úseku BOZP vztahují,
- pro prokázání shody s vybraným legislativním/ jiným požadavkem je nezbytné podložit pro toto tvrzení objektivní důkaz – předložit např. platný záznam školení, evidenci OOPP, platné osvědčení aj.
- v případě, že během hodnocení bude dosaženo nesouladu, např. pokud chybí příslušné záznamy, dokumentace, nebo skutečnost neodpovídá předepsaným požadavkům, bude tento bod vyhodnocen jako nesplněný, uvede se příčina vzniku a stanoví se patřičné opatření k nápravě. Ukázka hodnocení souladu s legislativními a jinými požadavky je uvedeno v následující tabulce č. 8.



Tabulka č. 8: Hodnocení souladu s legislativními a jinými požadavky, vlastní zpracování

HODNOCENÍ SOULADU COPY GENERAL s.r.o.								
Datum auditu: 15.2.2017								
Předpis/ Legislativní požadavek	Odstavec/ článek	Odpovědnost (oddělení/ osoba)	Použito (oblasti)	Požadavek	Soulad		Odůvodnění	Nápravné opatření
					Ano	Ne		
Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů	§ 35 Povinnosti vyplývající z pracovního poměru	Zaměstnanec	Účetní odd.	Jsou zaměstnanci před zahájením jakékoliv pracovní činnosti řádně seznámeni s právními a ostatními předpisy k zajištění BOZP a vnitřními předpisy zaměstnavatele, jež musí při práci dodržovat?	X			
		Zaměstnanec	Účetní odd.	Potvrdil zaměstnanec prokazatelně svým podpisem, že byl školen v otázkách BOZP a že výkladu rozuměl v plném rozsahu? Je záznam o tomto školení dostupný na daném pracovišti?	X			
		Zaměstnanec	Účetní odd.	Byl zaměstnanec podroben dalším speciálním školením dle své zastávané profese, která by se vztahovala k požadavkům BOZP?		X	nejsou známa žádná další školení	
	§ 73 základní povinnosti zaměstnanců	Zaměstnanec	Účetní odd.	Zaměstnanci jsou povinni zejména pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy a dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci. Dodržovat právní a ostatní předpisy, pokud s nimi byli řádně seznámeni.	X			
	§ 74 základní povinnosti vedoucích pracovníků	Vedoucí pracovníci	Účetní odd.	Vytváří organizace prostřednictvím svých vedoucích pracovníků příznivé pracovní podmínky a zajišťují požadavky BOZP?	X			
		Vedoucí pracovníci	Účetní odd.	Je zabezpečováno dodržování právních a jiných předpisů, zejména vést zaměstnance k pracovní kázní, oceňovat jejich iniciativu a pracovní úsilí, zajišťovat, aby nedocházelo k porušování pracovní kázně a k neplnění povinností?	X			

### 13. Interní audit

1) Proces interních auditů byl navržen a popsán směrnicí Interní audit. Cílem tohoto procesu je:

- přezkoumat, zda popsany ISŘ odpovídá plánovaným procesům, požadavkům implementovaných norem a požadavkům organizace,
- stanovit, zda ISŘ je efektivně uplatňován a udržován,
- zda jsou, při zjištění neshod, přijímána opatření k odstranění jejich příčin,
- ověřit účinnost přijatých opatření a jejich zohlednění v každodenní praxi,
- neustálé zlepšování zavedeného integrovaného systému řízení.

Metodika provádění interních auditů byla nastavena tak, aby byl „krok po kroku“ prověřen aktuální stav, ve kterém se prověřovaná oblast nachází a tento stav byl porovnán s požadavky příslušných norem. Pro tento účel budou využity kontrolní listy zpracované při počátečním posouzení.

2) Z každého auditu bude zpracována zpráva, ve které budou vyzdvíženy silné a slabé stránky prověřované oblasti. Tam, kde systém řízení nebude dostatečně udržován nebo podporován, budou navržena adekvátní opatření k dosažení souladu s požadavky implementovaných norem.

3) Byl zpracován program interních auditů pro rok 2017. Interní audity byly plánovány na období jednoho roku a to tak, aby během tohoto období byla prověřena všechna pracoviště a úseky dle platného Organizačního schématu. V případě vzniku mimořádných událostí/nehod může vedení společnosti/ PM/ OZO BOZP navrhnout provedení mimořádného auditu, který bude automaticky zahrnut do Programu auditů na dané období. Při výkonu takového auditu bude postupováno stejně, jako u předem plánovaného interního auditu. Za přípravu a provedení interních auditů odpovídá auditorský tým v čele s vedoucím auditorem.

4) Interní audity budou provádět zaměstnanci firmy vyškolení jako interní auditoři. Byli vybráni tři zaměstnanci, kteří prošli školením interních auditorů u vybrané certifikační společnosti.

5) Výsledky auditů budou organizaci sloužit jako podklad pro zlepšování ISŘ a budou součástí Zprávy o přezkoumání ISŘ.

#### 14. Přezkoumání ISŘ

1) Přezkoumání funkčnosti a účinnosti ISŘ bude probíhat v pravidelných intervalech. Společnost k tomu využije pravidelné porady vedení, které se konají 1x měsíčně, ze kterých je pořizován zápis. Budou zde projednávány aktuální informace, úkoly a problémy, včetně účinnosti opatření definovaných ve Zprávě o přezkoumání ISŘ. Na těchto poradách seznámí PM vedení společnosti s výsledky interních a externích auditů a OZO v BOZP s výsledky ročních prověrek BOZP, výsledky hodnocení Analýzy rizik BOZP a s výsledky jednání s orgány státní a veřejné správy na úseku BOZP.

2) PM vypracuje 1x za rok Zprávu o přezkoumání ISŘ, na základě podkladů získaných z prováděných analýz, měření a informací od vedoucích manažerů a OZO BOZP.

Vstupy pro přezkoumání ISŘ budou zahrnovat minimálně následující oblasti:

- výsledky auditů (interních, externích),
- přezkoumání Politiky ISŘ a Cílů,
- míra plnění Cílů v daném období,
- reakce zákazníků (reklamacce, stížnosti, spokojenost, požadavky),
- informace o dodavatelích a jejich hodnocení,
- informaci o efektivnosti a účinnosti realizovaných školení a výcviku,
- výkonnost procesů a shoda poskytované služby,
- výsledky měření a monitorování sledovaných procesů,
- stav a účinnost realizovaných nápravných a preventivních opatření,
- stav a účinnost opatření realizovaných na základě výsledků předcházející Zprávy o přezkoumání ISŘ,
- změny ve společnosti s vlivem na ISŘ,
- doporučení ke zlepšení.

3) Vrcholové vedení společnosti vyjádří své stanovisko k této zprávě písemně, včetně posouzení a schválení navržených nápravných a preventivních opatření nebo doporučení.

Výstupem přezkoumání ISŘ bude souhrnná zpráva, která bude zahrnovat:

- výsledky auditů (interních, externích), stanovená opatření,
- vyhodnocení naplňování závazků Politiky ISŘ a plnění stanovených Cílů,
- vyhodnocení trendu zlepšování ISŘ, poskytovaných produktů/ služeb,
- vytvoření potřebných podmínek a zdrojů,

- hodnocení výsledků měření a monitorování
- hodnocení nápravných a preventivních opatření,
- stanovení návrhů, úkolů a opatření ke zlepšování efektivnosti ISŘ a jeho procesů.

## **15. Zlepšování ISŘ**

1) Implementovaný systém řízení byl nastaven tak, aby pružně reagoval na měnící se potřeby trhu (zákazníků) a změny okolního podnikatelského prostředí, včetně legislativy. Jako zdroj neustálého zlepšování efektivnosti a účinnosti procesů organizace bude organizace využívat informací získaných z:

- hodnocení plnění cílů a programů,
- hodnocení výsledků auditů (interních i externích),
- hodnocení výsledků analýz v oblasti monitorování a měření procesů,
- hodnocení výsledků analýz v oblasti monitorování a měření produktů/ služeb,
- hodnocení výstupů ze Zprávy o přezkoumání ISŘ,
- hodnocení účinnosti realizovaných opatření k nápravě a preventivních opatření,
- hodnocení získaných podnětů všech zaměstnanců a zainteresovaných stran i okolního prostředí.

2) Konkrétní úkoly/ činnosti zlepšování budou přeneseny do podoby cílů nebo pro ně budou navrženy samostatné zlepšovací programy či projekty.

## **16. Neshoda a nápravná opatření**

1) Proces řízení neshod, opatření k nápravě a preventivních opatření pro oblast realizace zakázky byl popsán v Příručce ISŘ a směrnicích realizace zakázky – Marketing, Provoz CG a Obchod CG.

2) Proces řízení neshod a opatření k nápravě na úseku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci byl popsán v dokumentaci BOZP, blíže kap. Řízení provozu.

3) Organizace rozdělila opatření na:

- okamžitá opatření, jejichž cílem je ochránit externí nebo interní zákazníky před následky problému, a tak získat čas k zjištění příčiny,
- dlouhodobá opatření, kdy na základě rozhodnutí vedení společnosti jsou ke zjištěným neshodám a k neplněným cílům realizována opatření k nápravě a preventivní

opatření. Stanovená opatření budou zaměřena na identifikaci a odstranění příčin neshod a následně budou přezkoumána z hlediska jejich účinnosti.

4) Za realizaci všech opatření k nápravě budou odpovědní vedoucí pracovníci. Kontrola bude probíhat v rámci interních auditů nebo neplánovaně, dle potřeby vybranými pracovníky společnosti (PM a OZO v BOZP).

5) Výsledky kontrol budou projednány na poradách vedení.

6) V případě, že opatření nebudou nedostatečná, rozhodne vedení společnosti o zavedení nových opatření. Podnět k realizaci preventivních opatření může být podán na základě realizovaných krátkodobých nebo dlouhodobých nápravných opatření.

7) Za provedení preventivních opatření budou odpovídat majitelé procesů. Vstupy pro zavedení preventivních opatření budou představovat výsledky příslušných analýz a měření.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit aktuální stav společnosti COPY GENERAL s.r.o. ve vztahu k požadavkům systému managementu kvality podle normy ISO 9001:2015 a systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle normy OHSAS 18001:2007 a navrhnout doporučení nezbytná pro jejich plynulé zavedení.

Východiskem pro zavedení integrovaného systému řízení do organizace byla identifikace jejích stávajících procesů, které byly na základě definovaných výstupů a efektivnosti buď ponechány, nebo bylo nutné je modifikovat či nově vytvořit. Nový vzhled byl navržen a vypracován tak, aby bylo dosaženo růstu efektivity a flexibility daných procesů a tím došlo k celkovému zlepšení řízení firmy a k optimalizaci jejích procesů. Zmapování současného stavu představovalo základ pro budování integrovaného systému řízení ve vybrané firmě. Celý tento proces byl založen na procesním přístupu. Vycházelo se při něm z poznatků, že pracovní činnosti se v organizaci uskutečňují v soustavě provázaných a navzájem se ovlivňujících procesů a v souladu s těmito zásadami:

- každou činnost v organizaci lze vyjádřit a popsat jako proces,
- každý proces má vstupy a výstupy,
- vstupy jednoho procesu jsou obvykle výstupy jiných procesů,
- výsledkem činností procesů jsou výstupy,
- v každém procesu jsou zapojeni lidé, znalosti a zkušenosti, vedení a informace.

Následovalo stanovení a popis všech identifikovaných procesů společnosti. Byla vypracována Mapa procesů, která procesy rozdělila na procesy hlavní, vedlejší a podpůrné. Víze společnosti byla provázána s požadavky implementovaných norem a na tomto základě byla vypracována Politika ISŘ. V souladu s principy Politiky ISŘ byly vypracovány střednědobé Cíle, které byly dále rozpracovány do Programů, s přesným časovým horizontem a definovanou odpovědností za jejich plnění. Byl navržen jednotný postup pro tvorbu a řízení dokumentace a záznamů. Stávající dokumentace byla, v souladu s těmito požadavky, zaktualizována. Jednalo se o směrnice a postupy vztahující se k realizaci zakázky a o dokumentaci vztahující se k řízení lidských zdrojů a informačních systémů a technologií. Nově byla vypracována dokumentace k řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, Příručka ISŘ, směrnice Interní audit, postup pro přezkoumání ISŘ. Požadavek normy OHSAS 18001 identifikovat nebezpečí a rizika byl naplněn. Byl

navržen postupu pro hodnocení rizik BOZP. Tento postup byl ověřen v praxi provedením “Analýzy rizik BOZP”. Analýza poskytly přehled o aktuálním stavu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na pracovištích firmy COPY GENERAL s.r.o. Míra rizika byla vyhodnocena jako součin pravděpodobnosti výskytu rizika a závažnosti následků. Výsledek hodnocení vedl k závěru, že převážná část identifikovaných rizik byla vyhodnocena jako rizika “přijatelná”, která je nutné monitorovat a kontrolovat. Firma proto přijala opatření v podobě Bezpečnostních pokynů a postupů, zaměstnanci byly o možných rizicích proškoleni, bylo provedeno bezpečnostní značení užívaných prostor společnosti. Přehled všech legislativních a jiných požadavků, které se na organizaci v oblasti BOZP vztahují, byl shrnut do registru. Navržený postup hodnocení souladu s těmito požadavky byl ověřen v praxi. Pro oblasti, které byly ohodnoceny jako “NESOULAD”, byla navržena okamžitá opatření k nápravě. Bylo nutné dopracovat dokumentace BOZP, zejména postup pro evidenci pracovních úrazů, bezpečnostní pokyny pro práci na zařízeních. Do smluv s dodavateli, kteří se pohybují na pracovištích organizace, byly doplněny požadavky na dodržování BOZP. Od osob, které pro organizaci zajišťují práce s dopadem na BOZP, si organizace vyžádala jejich platná osvědčení/ oprávnění k této činnosti (revizní technik, OZO PO, servisní technik IT aj.) Pro oblast sebehodnocení byl navržen postup Interní audit, který bude ve firmě ověřen v dubnu 2017.

V průběhu celého období zavádění se implementační tým rozhodoval realisticky, nikoliv podle toho, jak obtížně požadavky vypadaly. To, že se některé činnosti ve firmě doposud nerealizovaly, neznamenalo, že se pro ni nehodí. Bylo potřeba se vždy zamyslet nad každým krokem, který firma v rámci implementace IŘS zrealizovala. I když se některé činnosti zdály na první pohled „zbytečné“, v konečné fázi implementace poskytly velkou a důležitou oporu ve vyhodnocování nastalých situací. I přes počáteční slabiny či těžkosti, se kterými se organizace během implementace potýkala, dosáhla svého cíle. Všechny úseky a oddělení organizace jsou schopny si zajistit úspěšné fungování a jsou schopny dosahovat stanovených cílů, v souladu s principy ISŘ. Firma si tím zajistí budoucí hospodářský růst, naplní požadavky svých zákazníků a vytvoří bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí. V dubnu 2017 projde firma prvními interními audity a v květnu 2017 proces implementace završí certifikací u vybrané certifikační společnosti.

O schopnosti firmy vyrovnat se s tak náročným úkolem, jako je implementace integrovaného systému řízení, svědčí skutečnost, že během tohoto procesu nebyl narušen

procesu realizace zakázky a firma si udržela portfolio svých zákazníků. Při tom si je třeba uvědomit, že implementace systému řízení je pro jakoukoliv organizaci velmi náročným procesem. Firmě COPY GENERAL s.r.o. se efektivním propojením požadavků norem ISO 9001:2015 a OHSAS 18001:2007 podařilo vytvořit velmi moderní systému řízení, který jejímu vedení významně pomůže v dalším zlepšování firemních procesů a v řízení firmy samotné.

Vytvoření kvalitního a bezpečného systému řízení, který společnosti zajistí její lepší a efektivnější chod, však není konečnou fází. Celý systém byl nastaven tak, aby docházelo k neustálému zefektivňování procesů a snižování nákladů u všech identifikovaných procesů, což vyžaduje angažovanost a spolupráci všech zaměstnanců organizace. Tu bude třeba i nadále získávat a udržovat zejména zapojení zaměstnanců do otázek ISŘ a neustálým školením o principech ISŘ, a to až do doby, než si zaměstnanci vytvoří pocit sounáležitosti, pochopení a ztotožní se principy ISŘ. Zaměstnanci musí být vědomi toho, že jimi vykonávané činnosti mají vliv na ISŘ a slouží jako podpora kvalitního a efektivního chodu organizace.



## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knihy monografické publikace

BABÍK, F. *Implementace systému managementu podle normy ISO 9001*, Diplomová práce. Praha: VŠE 2015.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O. *Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, L. *Základy managementu*, 1.vyd. Praha: VŠE, 2011, 121 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

ČERMÁK, J. *Bezpečnost práce, Aktualizované okruhy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. 1.vyd. Praha: Eurounion, 2006. 722 s. ISBN 80-7317-051-5.

ČÍŽKOVÁ, M. *Implementace systému managementu kvality podle ISO 9001:2015*, Diplomová práce. Praha: VŠE, 2016.

FRYŠAR, M. a kol. *Bezpečnost pro manažery, podnikatele a politiky*. 1.vyd. Praha: Public History ve spolupráci s Českou asociací bezpečnostních manažerů, 2006. 176 s. ISBN 80-8644-522-4.

HNÁTEK, J., HRUDKA, O., HYKŠ, O., JEDLIČKA, M., STANĚK, M., STIBŮRKOVÁ, E., TRČKA, M. *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016, Systémy managementu - Požadavky*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016.

HŘEBÍČEK, J. ŠTEFANÍK, M. *Systém integrovaného managementu*. 1.vyd. Brno: Masarykova universita, 2008, 77 str.

HUTYRA, M. *Management jakosti, studijní texty*. 1.vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 209 str. ISBN 978-80-248-1484-1.

JANKÚJ, R. *Zavádění systému managementu jakosti podle norem ISO 9000*, Diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati 2010.

JAŘABÁČ, K. *Krok za krokem v bezpečnosti a ochraně zdraví při práci s poznatky z praxe*. 1.vyd. Ostrava: Montanex, 2009. 86 s. ISBN 978-80-7225-303-6.

KOONTZ, H. WEIHRICH, H., *Management*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 695 s. ISBN 80-85605-45-7.

NENADÁL, J. a kol. *Integrovaný systém řízení, praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. 1.vyd. 2 sv. Praha: Verlag Dashofer, 2005. 2698 s. IBSN 80-86897-02-8.

NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. IBSN 80-726-118-67.

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Prah: Management Press, 2004. 335 s. IBSN 80-726-111-00.

PEACH, R., PEACH, B., RITTER, D. & Česká společnost pro jakost. *Příručka 9000/2000 kapesní průvodce pro uplatňování systémů kvality podle normy ISO 9001:2000*. 1.vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002.

SMETANA, M. *Havarijní plánování: vatování, evakuace, poplachové plány, povodňové plány*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2010. 166 s. IBSN 978-80-251-2989-0.

ŠENOVSKÝ, M. *Bezpečnostní plánování*. 1.vyd. Ostrava: SPBI Spektrum, 2006. 48 s. IBSN 80-8663-452-3.

TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*, Praha: Česká zemědělská univerzita, Credit, 2003, 240 s., IBSN 80-213-0922-9.

VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 231 s. IBSN 978-80-247-1782-1.

VEBER, J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. 360 s. IBSN 978-80-7261-210-9.

VEBER, J., PINCOVÁ, E. *Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 149 s. IBSN 978-80-86946-46-7.

### **Příspěvky ve sbornících**

ZEMAN, P. *Česká bezpečnostní terminologie: výklad základních pojmů*. Brno: Masarykova univerzita. Sborník, sv. 11. 186 s. IBSN 8021030372.

### **Legislativní požadavky**

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při

činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů.

Nariadení vlády č. 101/2006 Sb., o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí, ve znění pozdějších předpisů.

Nariadení vlády č. 378/2001 Sb., kterým se stanoví bližší požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, technických zařízení, ve znění pozdějších předpisů.

Nariadení vlády č. 495/2001 Sb., kterým se stanoví rozsah a bližší podmínky poskytování OOPP, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků, ve znění pozdějších předpisů.

Nariadení vlády č. 178/2001 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci, ve znění pozdějších předpisů.

## **Normy**

Norma ISO 9001:2015 *Systém managementu kvality – Požadavky*. 2015. 48 s.

Norma ISO 9000:2015. *Systém managementu kvality – Základní principy a slovník*. 2015. 88 s.

Norma OHSAS 18001:2007. *Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Specifikace*. Praha: Český institut pro akreditaci, 2007, 40 s.

Norma ISO 19011:2011 *Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu*. 2011. 68 s.

## **Webové stránky**

ČSJ. *Normy ISO* [on-line]. ČSJ, 2017. [6-1-2017]. Dostupné z WWW: <<http://www.csq.cz>>.

EFQM Leading Excellence. *EFQM model* [on-line]. EFQM 2016. [3-12-2016] Dostupné z WWW: <<http://www.efqm.org/efqm-model/what-is-excellence>>

E-ISO. *Schéma integrovaného manažerského systému* [on-line]. E-ISO, 2016. [3-12-2016]. Dostupné z WWW: <<http://www.e-iso.cz/poradenstvi/zavedeni-systemu/iso>>.

E-ISO. *Zavádění systémů ISO* [on-line]. E-ISO, 2016. Poslední změna: 2017. [3-12-2016]. Dostupné z WWW: <<http://www.e-iso.cz/poradenstvi/zavedeni-systemu/>>.

EU-OSHA. *European Agency for Safety and Health at Work* [on-line]. EU-OSHA 2016 [3-12-2016]. Dostupné z WWW: <<http://www.osha.europa.eu>>.

NIS. *Národní politika kvality* [on-line]. NIS 2016. [3-12-2016]. Dostupné z WWW: <<http://www.njp.cz/cz/narodni-politika-kvality/dokumenty/narodni-politika-kvality/>>.

VUBP. *Oborový portál pro BOZP* [on-line]. VUBP 2017. [7-1-2017]. Dostupné z WWW: <<http://www.bozpinfo.cz>>.

COPY GENERAL. *Kdo jsme*. [on-line]. Copy General, 2017. [12-2-2017]. Dostupné z WWW: <[http://www.copygeneral.cz/kdo\\_jsme](http://www.copygeneral.cz/kdo_jsme)>.

OHSAS. *Occupational Health and safety Zone* [on-line]. OHSAS, 2016. [2-12-2016] Dostupné z WWW: <<http://www.ohsas.org>>.

### **Jiné zdroje**

Rozhovory a konzultace se zaměstnanci COPY GENERAL s.r.o. v období od 10.9.2016 – 30.2.2017

Výroční zpráva COPY GENERAL s.r.o. 2015

Výroční zpráva COPY GENERAL s.r.o. 2016

Kategorizace prací COPY GENERAL s.r.o. schválená 2014

Organizační schéma COPY GENERAL s.r.o.

## **8 Přílohy**

### **8.1 Příloha č. 1 – Seznam obrázků**

Obrázek č. 1 Model vstupů a výstupů, strana 14

Obrázek č. 2 Znázornění struktury ISO 9001:2015 v PDCA, strana 17

Obrázek č. 3 Schéma integrovaného systému managementu, strana 19

Obrázek č. 4 Vývojový diagram zavádění ISO 9001, strana 23

Obrázek č. 5 Základní kroky sebehodnocení organizace, strana 31

Obrázek č. 6 Aplikace modelu procesu na přezkoumání systému managementu vedením, strana 33

Obrázek č. 7 Logo společnosti COPY GENERAL s.r.o., strana 34

Obrázek č. 8 Mapa procesů COPY GENERAL s.r.o., strana 51

### **8.2 Příloha č. 2 – Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 Odlišnost mezi interním auditem a sebehodnocením, vlastní zpracování, strana 29

Tabulka č. 2 Cíle a cílové hodnoty COPY GENERAL s.r.o. – náhled, vlastní zpracování, strana 55

Tabulka č. 3 Hodnocení pravděpodobnosti vzniku rizika, vlastní zpracování, strana 58

Tabulka č. 4 Závažnost následků rizika, vlastní zpracování, strana 58

Tabulka č. 5 Výsledná míra rizika, vlastní zpracování, strana 59

Tabulka č. 6 Výsledná bezpečnost – hodnocení rizika, vlastní zpracování, strana 59

Tabulka č. 7 Analýza rizik COPY GENERAL s.r.o. – náhled, vlastní zpracování, strana 60

Tabulka č. 8 Hodnocení souladu s legislativními a jinými požadavky – náhled, vlastní zpracování, strana 65

### **8.3 Příloha č. 3 - Přílohy**

Příloha č. 1 Provázanost prvků norem ISO 9001:2015 a OHSAS 18001:2007, vlastní zpracování

Příloha č. 2 Kontrolní list vstupního přezkoumání OHSAS, vlastní zpracování

Příloha č. 1 Provázanost prvků norem ISO 9001:2015 a OHSAS 18001:2007, vlastní zpracování

<b>Systém managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2015</b>	<b>Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ČSN OHSAS 18001:2008</b>
1. Předmět normy	1. Předmět normy
2. Citované dokumenty	2. Citované dokumenty
3. Termíny a definice	3. Termíny a definice
4. Kontext organizace 4.1 Porozumění organizaci a jejímu kontextu 4.2 Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran 4.3 Stanovení rozsahu systému managementu 4.4 systém managementu	4. Požadavky na systém managementu OHSAS 4.1 Všeobecné požadavky
5. Vůdčí role 5.1 Vůdčí role a závazek 5.1.1 Obecně 5.1.2 Zaměření na zákazníka 5.2 Politika 5.2.1 Vytvoření politiky kvality 5.2.2 Komunikování politiky kvality 5.3 Role, odpovědnosti, pravomoci	4.2 Politika BOZP
6. Plánování 6.1 Opatření zaměřená na rizika a příležitosti 6.2 Cíle a plánování k jejich dosažení	3. Plánování 4.3.1 Identifikace nebezpečí, posuzování rizika a určení způsobu řízení 4.3.2 Požadavky právních předpisů a jiné požadavky 4.3.3 Cíle a programy
7. Podpora 7.1 Zdroje 7.1.1. Obecně 7.1.2 Lidé 7.1.3 Infrastruktura 7.1.4 Prostředí pro fungování procesů 7.1.5 Zdroje pro monitorování a měření 7.1.6 Znalosti organizace 7.2 Kompetence 7.3 Povědomí 7.4 Komunikace 7.5 Dokumentované informace 7.5.1 Obecně 7.5.2 Vytváření a aktualizace dokumentovaných informací 7.5.3 Řízení dokumentovaných informací	4.4.1 Zdroje, úlohy, odpovědnost, povinnost a pravomoc 4.4.2 Odborná způsobilost, výcvik a povědomí 4.4.3 Komunikace, spoluúčast a konzultace 4.4.4 Dokumentace 4.4.5 Řízení záznamů 4.5.4 Řízení záznamů

<p>8 Provoz</p> <p>8.1 Plánování a řízení provozu</p> <p>8.2 Požadavky na produkty a služby</p> <p>8.2.1 Komunikace se zákazníky</p> <p>8.2.2 Určování požadavků na produkty a služby</p> <p>8.2.3 Přezkoumání požadavků na produkty a služby</p> <p>8.2.4 Změny požadavků na produkty a služby</p> <p>8.3 Návrh a vývoj produktů a služeb</p> <p>8.3.1 Obecně</p> <p>8.3.2 Plánování návrhu a vývoje</p> <p>8.3.3 Vstupy pro návrh a vývoj</p> <p>8.3.4 Způsoby řízení návrhu a vývoje</p> <p>8.3.5 Výstupy pro návrh a vývoj</p> <p>8.3.6 Změny návrhu a vývoje</p> <p>8.4 Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb</p> <p>8.4.1 Obecně</p> <p>8.4.2 Typ a rozsah řízení</p> <p>8.4.3 Informace pro externí poskytovatele</p> <p>8.5 Výroba a poskytování služeb</p> <p>8.5.1 Řízení výroby a poskytování služeb</p> <p>8.5.2 Identifikace a sledovatelnost</p> <p>8.5.3 Majetek zákazníků nebo externích poskytovatelů</p> <p>8.5.4 Ochrana</p> <p>8.5.5 Činnosti po dodání</p> <p>8.5.6 Řízení změn</p> <p>8.6 Uvolňování produktů a služeb</p> <p>8.7 Řízení neshodných výstupů</p>	<p>4.4 Implementace a provoz</p> <p>4.4.6 Řízení provozu</p> <p>4.4.7 Havarijní připravenost a reakce</p> <p>4.5 Kontrola</p>
<p>9. Hodnocení výkonnosti</p> <p>9.1 Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování</p> <p>9.1.1 Obecně</p> <p>9.1.2 Spokojenost zákazníka</p> <p>9.1.3 Analýza a hodnocení</p> <p>9.2 Interní audit</p> <p>9.3 Přezkoumání systému managementu</p> <p>9.3.1 Obecně</p> <p>9.3.2 Vstupy pro přezkoumání systému managementu</p> <p>9.3.3 Výstupy z přezkoumání systému managementu</p>	<p>4.5.1 Monitorování a měření výkonnosti</p> <p>4.5.2 Hodnocení souladu</p> <p>4.5.1 Monitorování a měření výkonnosti</p> <p>4.5.2 Hodnocení souladu</p> <p>4.5.5 Interní audit</p> <p>4.6 Přezkoumání systému managementu</p>
<p>10 Zlepšování</p> <p>10.1 Obecně</p> <p>10.2 Neshoda a nápravné opatření</p> <p>10.3 Neustálé zlepšování</p>	<p>4.5.3.1 Vyšetřování incidentu, neshody, nápravná opatření a preventivní opatření</p>



Příloha č. 2 Kontrolní list vstupního přezkoumání OHSAS, vlastní zpracování

SPLNĚNO

Článek normy	ANO	NE	ČÁST	Komentář/ Poznámky/ Dokumenty
<b>4 Prvky systému managementu BOZP</b>				
<b>4.1 Všeobecné požadavky</b>				
<b>4.2. Politika BOZP</b> Má organizace politiku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci?		X		Ne, politika neexistuje
Je politiky schválena vedením společnosti?		X		Není
<b>4.3 Plánování</b>				
<b>4.3.1 Plánování pro identifikaci nebezpečí, hodnocení rizik a řízení rizik</b> Má organizace vytvořené a udržované postupy pro průběžnou identifikaci nebezpečí, hodnocení rizik a uplatňování nezbytných opatření k řízení?		X		Kategorizace prací
<b>4.3.2 Právní a jiné požadavky</b> Má organizace vytvořené a udržované postupy pro identifikaci a přístup k právním a jiným požadavkům, BOZP?			X	Je vypracován částečný přehled legislativních a jiných požadavků vztahujících se k oblasti BOZP a PO
Aktualizuje organizace informace průběžně a sděluje je svým zaměstnancům?			X	Částečně v rámci školení BOZP a PO
<b>4.3.3 Cíle</b> Má organizace vytvořené a udržované dokumentované cíle BOZP pro příslušnou funkci?		X		Cíle nejsou vytvořeny
<b>4.3.4 Program(y) managementu BOZP</b> Má organizace vytvořené a udržované programy managementu BOZP pro dosažení svých cílů?		X		Programy nejsou vytvořeny
Jsou programy managementu BOZP přezkoumány v pravidelných intervalech?		X		Ne
<b>4.4 Zavedení provozu</b>				
<b>4.4.1 Struktura a odpovědnost</b> Má organizace člena vrcholového vedení, se zvláštní odpovědností za zajištění toho, že management BOZP je řádně zaveden?		X		Ne
Poskytuje vedení zdroje nezbytné pro uplatnění, řízení a zlepšování systému managementu BOZP <i>Pozn.: pro představitele vedení organizace stanovuje úlohy odpovědnosti a pravomoci</i>	X			Ano
<b>4.4.2 Odborná způsobilost, výcvik a povědomí</b> Jsou zaměstnanci odborně způsobilí?	X			Probíhají školení BOZP a PO všech zaměstnanců (vstupní, periodická, mimořádná)
Má organizace vytvořené a udržované postupy?			X	Pro provozovny byly částečně zpracovány bezpečnostní pokyny pro práci na zařízeních. Je vypracována pracovní řád, pracovní náplně pro jednotlivá pracoviště, kategorizace prací, řady skladů, osnova školení BOZP a PO (vstupní, periodické), kniha úrazů
Je nedefinováno o čem by měli mít povědomí zaměstnanci na jednotlivých pracovních funkcích?			X	Pracovní řád a pracovní náplně
<b>4.4.3 Konzultace a komunikace</b> Jsou příslušné informace BOZP komunikovány směrem k zaměstnancům?			X	Existují možnosti ke zlepšení, např. v případě nehod, úrazů, skoro-nehod, vyhodnocení rizik
Je zapojení zaměstnanců a uspořádání konzultací dokumentováno a jsou informováni i zainteresovaní			X	Částečně probíhá, není nastaveno dokumentací

strany			
Je nastaveno, do čeho musí být zaměstnanci zapojeni?	X		System není nastaven
<b>4.4.4 Dokumentace</b> Má organizace vytvořené a udržované postupy pro řízení všech dokumentů a dat?		X	Není nastaven jednotný postup
<b>4.4.5 Řízení dokumentů a údajů</b> Má organizace vytvořené a udržované postupy pro řízení všech dokumentů a dat? <i>Pozn.: například v elektronické nebo tištěné podobě</i>		X	Není nastaven jednotný postup
<b>4.4.6 Řízení provozu</b> Má organizace určené ty operace a činnosti, které souvisejí s identifikovanými riziky, pro která musí být použita řídicí opatření?	X		Nemá
Plánuje organizace tyto činnosti tak, aby byly prováděny za přesně stanovených podmínek?	X		System není nastaven
<b>4.4.7 Havarijní připravenost a reakce</b> Má organizace vytvořené, zavedené a udržované plány a postupy k identifikaci možnosti vzniku nežádoucích situací a havarijních situací?		X	Oblast požární ochrany
Přezkoumává organizace své plány a postupy havarijní připravenosti a reakce?		X	Na úseku požární ochrany
Přezkuzuje organizace pravidelně tyto postupy?		X	Na úseku požární ochrany
<b>4.5. Kontrola a nápravná opatření</b> <b>4.5.1 Monitorování a měření výkonnosti</b> Má organizace vytvořené a udržované postupy pravidelného monitorování a měření výkonnosti BOZP?	X		System není nastaven
Je nadefinováno, co musí tyto postupy umožnit?	X		System není nastaven
<b>4.5.2 Nehody, nežádoucí události, neshody a nápravná opatření</b> Má organizace vytvořené, zavedené a udržované postupy pro definování odpovědnosti a pravomocí? A to pro řešení a vyšetřování, přijetí opatření vedoucích ke zmírnění následků nehod, nežádoucích událostí a neshod, zahájení a dokončení nápravných a preventivních opatření.		X	Částečně, existuje kniha úrazů. Případné úrazy jsou řešeny přes personální oddělení.
Jsou tyto postupy přezkoumány?	X		System není nastaven
<b>4.5.3 Záznamy a jejich řízení</b> Má organizace vytvořené a udržované postupy identifikace, udržování a vypořádání záznamů BOZP, včetně záznamů o výsledcích auditů a přezkoumání?		X	Částečně, chybí systémový přístup
<b>4.5.4 Audit</b> Má organizace stanovené a udržované program(y) a postupy pro provádění pravidelných auditů systému managementu BOZP?		X	Probíhají pravidelné prověrky BOZP do roku 2016 přes externí společnost. Audity BOZP neprobíhají
Za jakým účelem jsou prováděny?	X		
Co musí zahrnovat postupy pro provádění auditů?	X		System není nastaven