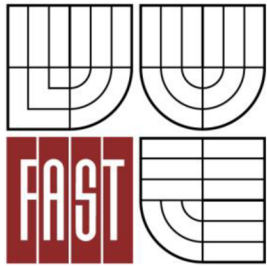




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

INTEGROVANÝ SYSTÉM MANAGEMENTU STAVEBNÍHO PODNIKU

INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM OF BUILDING COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. JAKUB KALA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ZDENĚK TICHÝ

BRNO 2015



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Diplomant	Bc. Jakub Kala
Název	Integrovaný systém managementu stavebního podniku
Vedoucí diplomové práce	Ing. Zdeněk Tichý
Datum zadání diplomové práce	31. 3. 2014
Datum odevzdání diplomové práce	16. 1. 2015
V Brně dne 31. 3. 2014	

.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005, ČSN OHSAS 18001:2008

Zásady pro vypracování

Student má na základě příslušných norem pro systémy managementu kvality, environmentu a bezpečnosti práce provést základní porovnání těchto systémů.

Cílem práce na základě tohoto porovnání je vypracovat návrh struktury integrovaného systému managementu.

Cílem v praktické části je potom návrh postupu implementace takového integrovaného systému v konkrétním stavebním podniku.

Předepsané přílohy

Licenční smlouva o zveřejňování vysokoškolských kvalifikačních prací

.....

Ing. Zdeněk Tichý
Vedoucí diplomové práce

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zavedením tří sub/systémů do jednoho integrovaného systému managementu, který zahrnuje systém managementu kvality, systém environmentální a systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci do praxe obchodní společnosti se stavební činností. Diplomová práce popisuje funkci a princip zavedení integrovaného systému managementu podle kapitol příslušných norem a návrhem příručky integrovaného systému managementu QMS, EMS a HSMS.

Klíčová slova

Systém managementu kvality, systém environmentálního managementu, integrovaný systém managementu, environmentální aspekt, životní prostředí, analýza.

Abstract

The diploma thesis deals with an implementation of three subsystems into one integrated system. That includes a quality management system, an environmental system and a health and safety system transferred to the practice of a commercial company with a construction activity. The diploma thesis describes a management function by chapters of appropriate standards and a suggestion of QMS, EHS and HSMS integrated management system manual.

Keywords

Quality management system, environmental management system, integrated management system, environmental aspect, environment, analysis

Bibliografická citace VŠKP

Bc. Jakub Kala *Integrovaný systém managementu stavebního podniku*. Brno, 2014. 94 s., 1 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Zdeněk Tichý.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 15.1.2015



.....
podpis autora
Bc. Jakub Kala

Poděkování

Děkuji velice vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Zdeňkovi Tichému za věnovaný čas, odbornou pomoc a cenné rady mi udělené.

OBSAH

1 ÚVOD	10
2 TEORETICKÁ ČÁST	12
2.1 Příčiny zájmu o kvalitu, environment a bezpečnost a ochranu zdraví při práci.....	12
2.2 Oblast kvality, Systém managementu kvality (QMS)	12
2.2.1 Legislativa kvality	15
2.3 Oblast životního prostředí, Systém environmentálního managementu (EMS)	16
2.3.1 Legislativa životního prostředí	17
2.4 Oblast bezpečnosti práce (HSMS).....	19
2.4.1 Legislativa bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	20
2.5.1 Politika IS.....	23
2.5.2 Stanovení závazku	24
2.5.3 Realizace integrovaného systému managementu	25
2.6 Podobnost standardů specifikující HSMS, QMS a EMS	26
2.7 Výhody zavedení Integrovaného systému managementu	28
2.8 Změny po zavedení Integrovaného systému managementu QMS, EMS a HSMS	29
2.8.1 Funkčnost související s IMS	29
2.8.2 Dokumenty související s IMS a jejich procesy	30
2.9 Certifikace	32
2.9.1 Certifikační audit systému managementu kvality	32
2.9.2 Certifikační audit systému managementu	32

2.9.3 Certifikační audit systému managementu BOZP	32
2.10 Udržování integrovaného systému.....	33
2.11 Požadavky na dokumentaci	33
3 PRAKTICKÁ ČÁST	35
3.1 Představení společnosti Stavby Brno s.r.o.	35
3.1.1 Zákazníci společnosti.....	35
3.1.2 Dodavatelé.....	35
3.2 Výchozí parametry systému managementu kvality (QMS)	36
3.3 Výchozí parametry jako podklad pro zavedení systému environmentálního managementu (EMS).....	36
3.4 Výchozí parametry jako podklad pro zavedení systému managementu BOZP (OHSAS, HSMS)	37
3.5 Návrh dokumentace integrovaného systému.....	38
3.5.1 Příručka integrovaného systému managementu QMS, EMS a HSMS.....	39
3.5.2 Odpovědnost, pravomoc, povinnost, komunikace.....	43
3.5.3 Management zdrojů	49
3.5.4 Realizace produktu	54
3.5.5 Měření, monitorování, analýza a zlepšování	80
3.5.6 Analýza údajů	84
3.5.7 Zlepšování	86
3.6 Postup implementace	88
4 ZÁVĚR.....	90
5 POUŽITÉ INFORMAČNÍ ZDROJE	92
6 SEZNAM PŘÍLOH.....	94

1 ÚVOD

V současnosti je důležitým aspektem k úspěchu a udržení se na trhu charakterizovaném vysoce konkurenčním prostředím a vývojem kvalita, která je v určitém úhlu pohledu chápána jako plnění požadavku zákazníka a jeho spokojenost. Spokojenost zákazníka, jehož požadavky byly realizací produktu splněny, znamená záruku efektivity a rentability vynaložených prostředků. Kvalita produkováných výrobků a služeb zaručuje jak vyšší zisk, tak i zvýšení podílu na trhu.

V průběhu realizace produktu dochází k zátěži životního prostředí. Je tedy žádoucí, aby se organizace zabývala i otázkou snížení dopadů z její činnosti na životní prostředí. Cestou k tomuto dosažení je efektivní nakládání s odpady, využívání obnovitelných zdrojů, snížení rizik havárií na minimum apod. K dosažení tohoto aspektu slouží interní pracovní instrukce a postupy, jejichž dodržování a uplatnění v praxi vede k zajištění co nejšetrnějšího přístupu k životnímu prostředí.

Důležitou součástí výrobního procesu je minimalizace nebezpečí úrazů a výskytu nemocí z povolání, tedy zajištění bezpečnosti zdraví všech pracovníků v pracovním procesu.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybral téma navazující na bakalářskou práci, a to provázání a zavedení všech tří výše popsaných subsystémů do jednoho integrovaného systému managementu, který zahrnuje systém managementu kvality (dále QMS), environmentálního (dále EMS) a z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále HSMS) do stavební společnosti. Systémy managementu kvality (QMS), systémy environmentálního managementu (EMS) a systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (ČSN OHSAS 18001:2008) tvoří takzvaný integrovaný systém řízení (IMS – Integrated Management Systems, dále jen IMS), který zákazníkovi zabezpečuje garantovanou kvalitu produktů či služby, při dodržení ochrany životního prostředí ve všech oblastech činnosti a pečuje o bezpečnost a zdraví svých pracovníků.

Podklad pro svou práci jsem čerpal z vlastních zkušeností u malé stavební společnosti, v níž jsem byl krátce zaměstnán a která měla zavedený systém QMS (společnost si nepřeje být zveřejňována). Ve své práci tedy popíši společnost, pro niž zavádím integrovaný systém, jako fiktivní.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část:

V teoretické části seznamuji s opodstatněním zavedení integrovaného systému do obchodní společnosti (dále také společnost) a popisem jednotlivých sub/systémů QMS, EMS, HSMS, zaváděním a udržováním.

V praktické části stanovím výchozí nastavení společnosti před zavedením integrovaného systému managementu, její popis a analýzu výchozího postavení vzhledem k systému managementu kvality, životnímu prostředí a bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Navrhnou strukturu dokumentace integrovaného systému a příručku integrovaného systému managementu QMS, EMS a HSMS, která bude hlavním dokumentem těchto systémů a kde budu postupovat podle požadavků jednotlivých kapitol norem.

Za cíl této práce mám popsat funkce a princip zavedení integrovaného systému managementu QMS, EMS a OHSAS.

Díky zavedení IMS do společnosti se společnost stane pro zákazníka zajímavější a důvěryhodnější. Společnost si upevní pozici na trhu, vzroste jeho konkurenceschopnost na trhu jak se soukromými, tak i veřejnými stavebními zakázkami.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Příčiny zájmu o kvalitu, environment a bezpečnost a ochranu zdraví při práci

Management znamená odbornou činnost, která je nutná v každém větším organizačním celku, a to nejen v podnikatelské oblasti, ale i ve státní a veřejné správě a v neziskových organizacích. Cílem zájmu je dosahování dobrých ekonomických výsledků. V minulosti stačilo se zaměřit na kvantitativní a ekonomické části řízení, v dnešní době je však nutné řídit i kvalitativní a časové zřetel. Jinak řečeno je nutné dodat nejen požadované množství, ale i zajistit dostatečnou kvalitu v požadovaných termínech. Požadované výsledky se dosáhnou rozšířenými přístupy v manažerské činnosti. Zohledňují se tedy i další momenty, které jsou důležité pro chod organizace a mohou se stát mezní hodnotou nebo i kritickým faktorem pro fungování organizace. Takovými momenty se stávají požadavky ochrany životního prostředí, bezpečnosti ochrany zdraví při práci. Zhoršují se podmínky podnikání, rostou požadavky na konkurenceschopnost, objevují se noví výrobci, kteří nabízejí prodejné a velice levné produkty, například z Číny, díky špičkovým technologiím lze provést velký objem výroby. Investoři očekávají zisk, a tudíž změny v reakci na postavení na trhu je nutné uskutečňovat rychle. Jednou z cest je snižování nákladů, využití výhod v podnikání v globálním měřítku, fúze, lean production (zeštíhlování výroby). Prostor pro snižování nákladů není neomezený, materiálové vstupy jsou omezeny cenami surovin na světových trzích, taktéž výrobu nelze vždy umístit a provozovat v oblastech s velmi nízkými mzdovými náklady. Jednou z cest je šetřit na ostatních provozních nákladech, šetřit na dodržování požadavků ochrany životního prostředí, předpisů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Velké množství poctivých podnikatelů jako odběratelů určitého druhu zboží však požaduje záruky dodržování environmentálních, bezpečnostních a dalších předpisů. Základní klíčová role obchodní společnosti jako tvůrce zisku je doplněna o patřičnou společenskou odpovědnost, to znamená respektování zájmu subjektů spojených větší či menší měrou s firmou. Jsou to zákazníci, obchodní partneři, dodavatelé, zaměstnanci, odbory, zástupci státní správy a samosprávy a podobně. Pokud podnikatel na zájmy těchto skupin nebere ohledy, jeho podnikání nemusí rozkvétat. Může to způsobit zhoršení obrazu firmy a důvěry obchodních partnerů a zákazníků, zvláště občanů. Je nepochybné, že firmě se bude dařit v případě, kdy při usilování o zisk bude respektovat právní prostředí, potřeby zaměstnanců a nebude se chovat pohrdavě k životnímu prostředí a dotčenému okolí.

2.2 Oblast kvality, Systém managementu kvality (QMS)

Konkurence podmiňuje nutnost kvality produkce. V době, kdy převažuje nabídka nad poptávkou, již nestačí nižší prodejní cena, ale značnou výhodou se jeví právě kvalita produkce. Později se k tomuto předpokladu přidal i činitel času s flexibilní reakcí na požadavky zákazníků. Tyto oblasti činnosti od sebe nelze oddělit, pokud chci být konkurenceschopný, musím nabízet nejlepší podmínky z hlediska ceny, kvality a času. Tlak konkurence se nejvíce zobrazuje právě

v podnikatelské sféře; v neziskovém sektoru nebo ve veřejné a státní správě je nevýznamný nebo chybí. Kvalita se promítá ve složitých výrobcích, službách a technologiích. Vzhledem k tomu, že málokterý výrobce vyrábí celý výrobek (subdodavatelé, nákupy různých dílů), jsou kladeny velké nároky na zabezpečení a udržení kvality vstupů, výroby, montáže, záruky kvality dodavatelů atd. V tomto procesu má významný podíl dobře informovaný zákazník. Ten je náročnější a prostřednictvím dostupných informací, propagačních akcí a internetu si učiní velmi dobrý přehled o nabízené produkci a její kvalitě. Složitost výrobků a obrovská převaha nabídky nad poptávkou s sebou může přinést i riziko nebezpečnosti a zdravotní závadnosti nebo jiných nežádoucích účinků spojených s používáním výrobků. Můžeme se tedy domnívat, že ve vztazích je producent, respektive distributor, považován za profesionála a zákazník za laika. Výrobce je ten, který při seznámení zákazníka se správným používáním výrobků a respektováním doporučení analyzoval a maximálně odstranil zdravotní a bezpečnostní rizika. Odpovědnost výrobců a distributorů je vymezena právními předpisy, které stanovují bezpečnostní požadavky a odpovědnost výrobců za škody při nedostatečné kvalitě a bezpečnosti výrobku. V případě porušení podmínek mohou následovat hrozby sankcí, značných částek odškodnění, a to je důvod věnovat pozornost kvalitě. Nekvalitní produkce má vliv na hospodárnost výroby.

Všeobecná povědomost o výrobcích a kvalitě jejich produkce šířená prostřednictvím různých vládních i nevládních organizací a sdělovacími prostředky propagovanými pomocí osvětových pořadů, občanská sdružení na ochranu spotřebitelů jsou výchovnými prostředky pro podnikatelskou činnost.

Organizace se systémy managementu kvality mají větší možnosti k dosažení podstatně lepších výsledků. Systém managementu kvality přináší kladné výsledky jak uvnitř společnosti, tak i v jejím okolí. [1]

Normy ISO 9001 definují požadavky na systém managementu kvality organizace dle normy ČSN ISO 9001:2009. Norma podporuje přijetí procesního přístupu při vývoji, uplatňování a zlepšování efektivnosti systému managementu kvality s cílem orientace na zákazníka, jeho spokojenosti plněním jeho požadavků. Organizace identifikuje a řídí mnoho navzájem propojených činností. Činnost využívající zdroje a přeměňující vstupy na výstupy lze považovat za proces. Často výstup jednoho procesu tvoří vstup pro proces následující. Procesní přístup tedy znamená, že již dopředu je známa vzájemná organizace pracovníků mezi sebou, řešení některých problémů, situací apod. stejně jako množina pracovníků, kteří rozhodují, a jejich míra odpovědnosti v tom kterém stadiu procesu. To s sebou přináší snížení potřeby řízení práce. Všechny procesy na sebe však musí navazovat, nepřerušit se, aby měl systém smysl.

Takový přístup zdůrazňuje důležitost:

- a) pochopení požadavků a jejich plnění
- b) potřeby zvažovat procesy z hlediska přidané hodnoty
- c) dosahování výsledků výkonnosti a efektivnosti procesů
- d) neustálého zlepšování procesů na základě objektivního měření

Požadavky na systém managementu kvality jsou v normě specifikovány v případech, kdy organizace

- a) potřebuje prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka a příslušné požadavky předpisů
- b) má v úmyslu zvyšovat spokojenost zákazníka, a to efektivní aplikací tohoto systému, včetně procesů pro jeho neustálé zlepšování, a ujišťováním o shodě s požadavky zákazníka a s příslušnými požadavky předpisů.

Norma ve všeobecných požadavcích na systém managementu kvality stanoví, že organizace musí vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu kvality a neustále zlepšovat jeho efektivnost. Organizace musí:

- a) Identifikovat procesy potřebné pro systém managementu kvality a pro jejich aplikaci v celé organizaci
- b) Určovat posloupnost a vzájemné působení těchto procesů
- c) Určovat kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování i řízení těchto procesů
- d) Zajišťovat dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů a pro jejich monitorování
- e) Monitorovat, měřit a analyzovat tyto procesy
- f) Uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků neustálého zlepšování těchto procesů

Novelizovaný systém managementu kvality vychází ze zkušeností získaných z praxe nejúspěšnějších organizací v Evropě v rámci modelu podnikatelské dokonalosti. K dosažení cílů kvality je třeba se držet těchto zásad stanovených normou:

- 1) Zaměření na zákazníka** – společnost je závislá na zákaznících. Musí rozumět jejich požadavkům a potřebám, plnit je nebo dokonce překonávat jejich očekávání
- 2) Management** – musí být aktivní, flexibilní, reakceschopný, musí být následován. Vytváří podmínky pro zapojení pracovníků k dosahování cílů, vzdělává a vede je, bere v úvahu potřeby všech zúčastněných stran, stanovuje a definuje vize a cíle.
- 3) Pracovníci** – jejich kvalita, vzdělání, schopnosti a zkušenosti tvoří základ společnosti a jejich kvalita práce odráží kvalitu produktu. Cílem managementu společnosti je zapojit pracovníky tak, aby jí přinesli co největší prospěch za současného uspokojení z práce a hrdosti z toho být součástí společnosti a podílet se na jejich úspěších a prosperitě.
- 4) Procesní přístup** – znamená řízení zdrojů a činností jako procesu, což s sebou přináší efektivitu a požadovaný výsledek.
- 5) Systémový přístup** k managementu znamená identifikaci, pochopení a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému zaměřenému na cíl, což přispívá k efektivnosti společnosti.
- 6) Zlepšování** - neustálé zlepšování kvality produktů a procesů.
- 7) Rozhodování na základě vstupních údajů.** Rozhodování může být efektivní pouze v případě vstupních údajů, které jsou objektivní a nezkreslené a

jsou podkladem pro logickou analýzu na základě využívání statistických metod, informačních technologií, nezávislých auditů, dokumentování kvality, se zajištěním zpětné identifikace příčin.

8) Oboustranně výhodné vztahy s dodavateli

V systémech managementu podle normy hraje důležitou roli dokumentace. Norma vyžaduje dokumentování a zaznamenávání všech důležitých údajů:

- a) Dokumentovaná prohlášení o politice kvality a o cílech kvality
- b) Příručka kvality
- c) Dokumentované postupy požadované normou
- d) Dokumenty, které organizace potřebuje pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů
- e) Záznamy požadované normou,

Rozsah dokumentace se může v jednotlivých společnostech lišit, pokud bereme v úvahu jejich velikost, předmět podnikání a druh činností, složitost procesů, odbornou způsobilost zaměstnanců. Dokumentace může být vedena na jakémkoliv typu média (v moderní době výpočetní techniky použití elektronických nosičů dat místo papírových) a je vhodné ji co nejvíce zjednodušit, zatraktivnit a navzájem provázat využitím např. grafického zpracování.[2]

2.2.1 Legislativa kvality

Legislativa kvality se řídí normou ČSN EN ISO 9001. Stejně jako pro zavádění, udržování a prověřování systému kvality (audity) je pak norma ČSN EN ISO 9001:2009 - Systémy managementu kvality - požadavky. Tato norma je označována jako závazná neboli kritériální, neboť společnost musí splnit požadavky jí stanovené a dokázat funkčnost zavedeného systému QMS.

Dle této normy musí společnost vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a neustále zlepšovat systém managementu kvality takto:

- identifikovat všechny procesy potřebné pro systém managementu kvality;
- určit jejich posloupnost a vzájemné působení;
- stanovit kritéria a metody pro efektivní fungování a řízení těchto procesů;
- zajišťovat dostupnost zdrojů a informací pro fungování těchto procesů a jejich monitorování;
- monitorovat, měřit a analyzovat tyto procesy;
- uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálé zlepšování.

Z hlediska sledování kvality produktů je třeba zmínit nový občanský zákoník – zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, a technické požadavky na výrobky. Evropská unie (dále také EU) stanovila harmonizaci požadavků na vybrané výrobky a stanovila základní požadavky, které musí splňovat. Jedná se hlavně o požadavky týkající se jejich bezpečnosti během používání. Zároveň musí

výrobci, respektive distributoři prokázat shodu, že výrobek splňuje dané požadavky. Takový výrobek nese označení CE a může se volně pohybovat v zemích společenství. Tento postup platí pro výrobky vyrobené v zemích EU. Výrobek vyrobený mimo území EU musí projít procedurou posuzování shody, teprve po úspěšném zakončení může být uveden na trh. Tato problematika je v České republice upravena zákonem číslo 22/1997 sb., o technických požadavcích na výrobky, v platném znění. Zákon číslo 102/2001 sb., o obecné bezpečnosti výrobků a o změně některých zákonů, stanovuje další požadavky na bezpečnost výrobků na trhu a to z hlediska obecného. Účelem zákona je zajistit, aby výrobky uváděné na trh nebo do oběhu byly z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví pro spotřebitele bezpečné

- Zákon číslo 505/1990, o metrologii, stanovuje požadavky na evidenci používaných stanovených měřidel podléhajících novému ověření a zajišťuje jednotnost a správnost měřidel a měření. Stanovená měřidla jsou měřidla vymezená vyhláškou ministerstva průmyslu a obchodu k povinnému ověřování s ohledem na jejich význam.

Základní právní předpisy oblasti kvality, v platných zněních:

Zákona č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník [9]

Zákon č. 22/1997 sb., o technických požadavcích na výrobky [10]

Vyhláška č. 102/2001 sb., o obecné bezpečnosti výrobků a o změně některých zákonů [11]

Zákon č. 505/1990, o metrologii [12]

Norma ISO 9001 [13]

2.3 Oblast životního prostředí, Systém environmentálního managementu (EMS)

Obrovský hospodářský vývoj v nedávné době vedl sice ke značnému rozvoji společnosti, na druhé straně však i k devastaci životního prostředí, která ohrožuje existenci lidské společnosti. Životním prostředím rozumíme živé i neživé prostředí, které se nachází kolem člověka a vytváří jeho životní podmínky. Lidská společnost je odkázána na určitou úroveň kvality životního prostředí a na přírodní zdroje. Aktivity dotýkající se životního prostředí nerespektují národní hranice (znečištění půdy, vodních toků, emise a vliv na ozónovou vrstvu atd.) a proto tato tematika je a bude pod mezinárodním drobnohledem. Závažným problémem dnešní doby je globální oteplování způsobené spalováním fosilních paliv, produkce plynů vytvářených spalováním, skleníkový efekt atd.

Ochrana životního prostředí se dostala do popředí zájmu státních organizací, neziskových organizací, právnických osob a obyčejných lidí. Využívání přírodních zdrojů a dopad činností lidí na životní prostředí vedly k závěru, že pokud chceme čerpat přírodní zdroje, musíme je i chránit.

Nestačí filosofie spokojení se s dodržováním základních požadavků vyplývajících z právních požadavků, neboť je nedostačující.

Environmentální politika musí být nedílnou součástí organizace a zaměstnanců.

Tyto požadavky stanovuje systém environmentálního managementu (EMS), který se tak řadí k ostatním systémům managementu společnosti a stává se významnou podmínkou podnikání.

Z hlediska životního prostředí environmentální management zavádí podmínky a pravidla do chodu společnosti dle normy ISO 14000. Určuje způsob přidělování zdrojů, odpovědností, vyhodnocuje činnost, procesy a postupy.

Norma ČSN EN ISO 14001:2005 specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu způsobem, který umožní vést společnost správným směrem, zavést politiku a stanovit cíle, jež mají oporu v právních předpisech a významných environmentálních aspektech, které společnost identifikovala, má na ně vliv a které může řídit. Norma ČSN EN ISO 14001 vyžaduje, aby společnost identifikovala své environmentální aspekty a vyhodnotila ty, které mají nebo které mohou mít významný vliv na životní prostředí. Tyto aspekty určují míru, s kterou společnost ovlivňuje životní prostředí. Specifickým požadavkem normy je havarijní připravenost a reakce. Tento požadavek je uplatňován v případech požární ochrany, případně jiných nouzových stavů.

Považuji za nutné zmínit pojem **trvale udržitelný rozvoj**. Protiklad mezi environmentálními a ekonomickými zájmy byl zúžen koncepčním přístupem zejména v zásadní studii Světové komise pro životní prostředí a rozvoj Organizace spojených národů, tehdy vedené premiérkou norské vlády G.H. Brundtlandovou s názvem „Naše společná budoucnost“. Zásadním přínosem tohoto dokumentu je aplikace principů trvale udržitelného rozvoje v praxi.

Hlavní myšlenkou této filozofie je hospodářský vývoj cestou udržitelného rozvoje, to je bez ničení přírodních zdrojů, zhoršování životního prostředí a redukce bohatství přírody. Další aktivitou světového společenství z hlediska životního prostředí je iniciativa Organizace spojených národů v tzv. Montrealském protokolu z roku 1987, který přispěl k omezení, či zakázání užívání plynů ohrožujících ozónovou vrstvu země, zejména freony. Z tohoto pohledu je důležitý i protokol z Kjóto z roku 1997 s cílem zavázat účastníky ke snížení emisí šesti hlavních skleníkových plynů.

2.3.1 Legislativa životního prostředí

Norma ISO 14001:2005 Systém environmentálního managementu - Požadavky s návodem pro použití - reprezentuje řadu norem popisující jednotlivá hlediska systému environmentálního managementu. Je závaznou kritériální normou pro zavedení systému environmentálního managementu. Norma, podle které je prováděna vlastní certifikace, má analogii s normou ISO 9001.

Norma ISO 14001 definuje environment jako prostředí, ve kterém společnost provozuje svou činnost, z pohledu předmětné normy se jedná o ovzduší, vodu, půdu, přírodní zdroje, rostliny, živočichy, lidi a jejich vzájemné vztahy a environmentální dopad činnosti (příznivá či nepříznivá změna v životním prostředí, která vyplývá z environmentálních aspektů společnosti). Environmentálním aspektem je pak prvek činností, produktů nebo služeb společnosti, který může ovlivnit životní prostředí. Při produkci se jedná zejména o odpad. Odpad je každá movitá věc, které se osoba zbavuje nebo má úmysl

nebo povinnost se jí zbavit. Nebezpečný odpad a chemické látky a přípravky vykazují jednu nebo více nebezpečných vlastností jako výbušnost, dráždivost, vysoká hořlavost, toxicita, žíravost, infekčnost, karcinogenita atd.

Norma systému EMS vyžaduje:

- vytvořit environmentální politiku přiměřenou rozsahu systému EMS
- zjistit environmentální aspekty činností, produktů a služeb zahrnutých systému EMS
- stanovit požadavky právních předpisů a jiných požadavků, které se na organizaci vztahují
- určit priority a environmentální cíle a jejich cílové hodnoty
- zpracovat strukturu a programy pro uskutečnění politiky a dosažení stanovených cílů
- realizovat plánování, řízení, monitorování, přezkoumání, přijímání opatření ve shodě s environmentální politikou [22]

čtyři základní oblasti EMS:

- péče o vodu
- péče o ovzduší
- využívání chemických látek a přípravků
- produkce odpadů

Oblast životního prostředí se zabývá odpady, ovzduším, vodami a chemickými látkami a přípravky. Postupem doby se rozmnožila do rozsáhlé oblasti veřejnoprávních předpisů zahrnujících větší množství tematických okruhů – životní prostředí obecně, vodní a odpadové hospodářství, ochranu ovzduší, přírody, půdního fondu a lesního hospodářství; geologie a hornictví, nakládání s chemickými látkami, geneticky modifikované organismy, energetika, ochrana klimatu apod.

Z hlediska výrobní produkce je zásadní zákonná úprava týkající se odpadů. Ta zavazuje podnikatele k omezování jejich vzniku, pro vzniklé odpady najít možnost maximálního využití a ty, které již nelze dál využít, vhodným způsobem zlikvidovat. Zejména je třeba se věnovat nebezpečným odpadům, ohrožujícím zdraví a životní podmínky lidí. Podnikatelé jsou odpady povinni nejen řádně likvidovat, ale také vést přesnou průběžnou evidenci o odpadech, ohlašovat odpady a po požadovanou dobu tyto údaje také uchovávat. Původce odpadu může odpad předávat pouze osobě oprávněné nakládat s odpady, přičemž nesmí být ohroženo lidské zdraví a životní prostředí. Legislativa týkající se nakládání s nebezpečnými odpady je ještě přísnější – původce smí nakládat s nebezpečnými odpady pouze za souhlasu orgánu místní správy. Legislativa je podpořena také úředními dokumenty, které spadají pod pravomoci orgánů místní samosprávy (například kolaudační schválení provozních objektů s podmínkami dodržování určitých požadavků).

Výrobní produkce, v případě této práce okrajově, má dopad i na ovzduší. Právní ochrana životního prostředí stanovuje povinnost omezovat a předcházet znečišťování životního prostředí s cílem snižovat vypouštění znečišťujících látek do ovzduší. Jednou z cest realizace tohoto záměru je využití centrálních eventuálně alternativních zdrojů tepla. Přípustné hodnoty znečištění ovzduší stanovují tzv. hodnoty emisních limitů pro jednotlivé látky nebo jejich skupiny.

Provozovatel zdroje znečištění je pak dle legislativy povinen vést provozní dokumentaci, provádět měření, odstraňovat nebezpečné stavy, platit poplatky za znečišťování ovzduší atd.

Základní právní předpisy oblasti životního prostředí, v planém znění:

Zákon č. 17/1992 Sb., Zákon o životním prostředí [14]

Zákon č. 254/2001 Sb., Zákon o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon) [15]

Zákon č. 185/2001 Sb., Zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů [16]

Zákon č. 477/2001 Sb., Zákon o obalech a o změně některých zákonů (zákon o obalech) [17]

Vyhláška č. 383/2001 Sb., Vyhláška Ministerstva životního prostředí o podrobnostech nakládání s odpady [18]

Zákon č. 73/2012 Sb., Zákon o látkách, které poškozují ozonovou vrstvu, a o fluorovaných skleníkových plynech [19]

Zákon č. 100/2001 Sb., Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o posuzování vlivů na životní prostředí) [20]

Zákon č. 350/2011 Sb., Zákon o chemických látkách a chemických směsích a o změně některých zákonů (chemický zákon) [21]

norma ČSN EN ISO 14001 [22]

2.4 Oblast bezpečnosti práce (HSMS)

Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (HSMS nebo OHSAS) obsahuje plnění požadavků, dodržování bezpečnostních předpisů, identifikaci rizik, ochranu zdraví a života a taktéž ochranu majetku. Tento systém se řídí normou ČSN OHSAS 18001:2008. Tato norma specifikuje požadavky na systém managementu BOZP (Bezpečnost a Ochrana Zdraví při Práci). Tyto požadavky mají společnosti umožnit zavést politiku a stanovit cíle s ohledem na požadavky spojené s právními předpisy BOZP.

Bezpečnost při práci je charakteristikou vyspělých společností. Zaváděná opatření vylučují, omezují nebo kompenzují škody spojené s důsledky pracovních úrazů, ale i nemocí z povolání. Tato problematika je řešena v bezpečnostní legislativě, pojištění pracovních úrazů, činností revizních techniků, dozory nad dodržováním bezpečnosti práce. I když je problematika bezpečnosti práce podchycena legislativou a vyhláškami, realita v této oblasti má velké mezery. Může to být důsledek volnějších přístupů k zaměstnávání pracovníků, zapojování levnějších zahraničních pracovníků, nerespektování všech bezpečnostních předpisů malými podniky, vyššího podílu využívání outsourcingu, stárnutí pracovní síly (pozdější odchod do důchodu), v krajním případě u některých podniků snahou šetřit náklady v oblasti bezpečnosti práce. Evropská unie si je vědoma významu bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a nutnosti koordinace sociální ochrany zaměstnanců. Již v roce 1987 byl přijat jednotný evropský pakt s cílem podpořit sociální dimenzi trhu přijímáním směrnic s minimálními požadavky v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví

při práci. Zásadním dokumentem této oblasti je Amsterdamská smlouva. I v České republice není stav uspokojivý a je zřejmé, že cesta uplatňování legislativních požadavků musí být podpořena dobrovolnými aktivitami podnikatelských a dalších subjektů, jako je například zavádění systémů managementu bezpečnosti práce - standard OHSAS 18001. [27]

Tato oblast pojednává o třech základních okruzích zájmu zaměřených na bezpečnost práce, ochranu zdraví při práci a požární bezpečnost (dále také BOZP).

Legislativa, obsažená zejména v zákoníku práce, nařizuje zaměstnavatelům množství povinností nejen vůči zaměstnancům, ale i ostatním osobám zdržujícím se s vědomím zaměstnavatele na pracovišti (subdodavatelé, kontrolní orgány apod.). Stěžejním je uspokojení požadavku na bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců s ohledem na rizika ohrožení jejich života. Zásadní jsou opatření k prevenci rizik. Zaměstnavatel je povinen rizika vyhledávat, pojmenovávat, definovat, zjišťovat příčiny a zdroje, navrhnout nápravná opatření, provádět pravidelnou kontrolu a úroveň dodržování BOZP atd. Základní cestou nastolení kvalitní BOZP je odstranění či zmírnění rizik technickými prostředky, organizací práce. Pokud tato opatření nedostačují, následuje bezplatné poskytnutí osobních ochranných pracovních prostředků (dále také OOPP) ale také např. mycích, čistících a dezinfekčních prostředků, pravidelné školení a bezpečnostní prověrky. Zaměstnavatel je povinen dostatečně omezit rizika např. umístěním bezpečnostních značek a signálů na pracovišti, s cílem informovat zaměstnance o možných rizicích a poskytnout instrukce. Zaměstnavatel je povinen přijmout opatření k mimořádným situacím. K povinnostem zaměstnavatele patří také závodní preventivní péče a pravidelné preventivní prohlídky, poskytnutí první pomoci, řešit a jednat pracovní úrazy. K nezanedbatelnému směru zájmu patří také stroje, zařízení, dopravní prostředky a nářadí z hlediska způsobilosti a vhodnosti z pohledu BOZP atd.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a pracovní pohoda zaměstnanců závisí úzce na kvalitním řízení společnosti. Kvalitně nastavená pravidla zvyšují efektivitu a produktivitu práce a souvisejí s mírou pracovní úrazovosti. Je tedy vhodné zavést do společnosti systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále BOZP), který se zavádí podle požadavků normy OHSAS 18001 a která byla připodobněna normám ISO 9001 a ISO 14001. [27]

Základním cílem organizace z hlediska zajišťování BOZP a v souladu s právními předpisy je předcházení vzniku úrazů, nemocí z povolání nebo jiného poškození zdraví v souvislosti s výkonem pracovních činností (tzv. prevence rizik) prostřednictvím systematického přístupu organizace k problematice bezpečnosti.

2.4.1 Legislativa bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Základní povinnost vytvářet bezpečné pracovní prostředí vhodným nastavením organizace bezpečnosti a ochrany zdraví nastavuje Zákoník práce. Konkrétní způsob organizace BOZP je vhodné zavést prostřednictvím organizace

systemu managementu BOZP v souladu se standardy normy ČSN EN ISO 18001:2008. Zavedením systému se tato oblast bude řešit cíleně a zajistí se tak dodržování a uplatňování právních a ostatních předpisů na zajištění BOZP.

Závaznou a kritériální normou v této oblasti je ČSN BS HSMS 18001:2007 – „Systemy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci - Požadavky.“ Dle této normy se zavádí systém a provádí následná certifikace zavedeného manažerského systému BOZP. Norma je strukturou podobná normě ISO 14001.

Postup dle této normy přináší:

- zavedení systému řízení BOZP včetně ochrany životního prostředí
- minimalizaci rizik
- minimalizaci ztrát společnosti
- zajištění souladu s platnými předpisy
- vyšší úroveň BOZP
- zapojení pracovníků do systému, tudíž vyšší ochrana jejich zdraví, zlepšení podmínek na pracovišti, zvýšení úrovně kultury práce
- zvýšení bezpečnosti společnosti včetně jejího okolí a z toho plynoucí zdokonalení obrazu organizace. [27]

Nedílnou součástí BOZP je požární ochrana (dále také PO) spočívající zejména v obstarávání a udržování v provozuschopném stavu požární techniky, udržovat přístupné příjezdové komunikace a přístup k uzávěrům, přístupné a volné únikové cesty, kontrolovat dodržování předpisů o požární ochraně a odstraňovat zjištěné závady, zabezpečit pravidelná školení a zpracovávat dokumentaci PO.

Pro stavební činnosti, z důvodu vyšších bezpečnostních rizik, jsou stanoveny přísnější požadavky BOZP samostatným předpisem. K nim se řadí např. povinnost zaměstnavatele vést evidenci pracovníků od jejich nástupu na pracoviště, vybavení OOPP, existence dokumentace a postupu na provedení stavební práce s dodržováním zásad BOZP a doklad o seznámení s nimi. Přísnější požadavky na školení, ověřování znalostí, vedení evidence a kontrola je stanovena na práce ve výškách, na pohyblivých výškových zařízeních, žebříkách a práce prováděné pomocí horolezecké techniky. Vyhláška předepisuje detailně požadavky pro zajištění otvorů a jam, pro výkopové práce, podzemní práce a obsluhu stavebních strojů a zařízení, pro výkon rizikových prací jako sklenářské, svařování, lepení krytin atd.

Základní právní předpisy oblasti BOZP, v platném znění:

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce [23]

Zákon č. 309/2006 Sb., O zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci [24]

Nařízení vlády č. 591/2006 Sb., Nařízení vlády o bližších požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na staveništích [25]

Nařízení vlády č. 101/2005 Sb., Nařízení vlády o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí [26]

Nařízení vlády č. 362/2005 S., Nařízení vlády o bližších požadavcích na

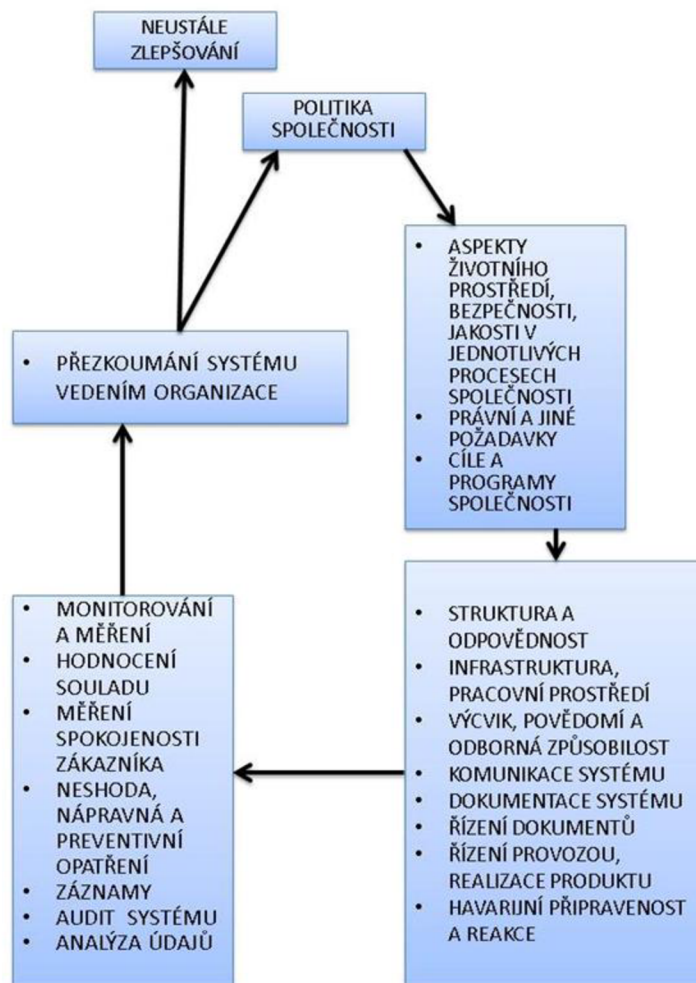
bezpečnost a ochranu zdraví při práci na pracovištích s nebezpečím pádu z výšky nebo do hloubky [28]
ČSN OHSAS 18001 [27]

2.5 Integrovaný systém managementu

Zavedení integrovaného systému QMS, EMS a HSMS je dlouhodobý trvalý proces, na jehož začátku jsou získané certifikáty a v jeho průběhu proces udržování a zlepšování. Předmětná problematika je velice obsáhlá a zejména pro menší společnosti je výhodné či dokonce žádoucí využít služeb poradenských společností či konzultantů.

Při integraci se společnost potýká jak s nárůstem administrativy, tak nejednotností přístupů a terminologie a náročností provázání systémů mezi sebou. Po zavedení a zaběhnutí jednotlivých složek integrovaného systému managementu však společnost dosahuje úspory času, nákladů, sjednocení uplatněných nástrojů řízení a jako jednu z hlavních složek především vyšší prevenci nebezpečných událostí (řízení rizik). [3]

Společnost dokumentuje, uplatňuje, udržuje a neustále zlepšuje systémy managementu dle požadavků norem ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN EN OHSAS 18001:2008. Ve společnosti jsou určeny procesy potřebné pro systém QMS, EMS a HSMS, jejich pořadí a vzájemná provázanost. Jejich cílem je naplnit a uspokojit požadavky zákazníka navazující na získávání informací a podnětů tak, aby bylo možné zabezpečit fungování celého procesu a následné sledování a vyhodnocení. Důležitou součástí této činnosti je zajištění řízení externích zdrojů tak, aby výsledný produkt zajišťovaný těmito externími zdroji byl shodný s požadavky.



Obrázek 1 - Model integrovaného systému managementu [1]

2.5.1 Politika IS

Politika integrovaného systému představuje základní vizi celé společnosti, a to v oblasti kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce v dlouhodobém časovém horizontu. Politika má za úkol plnit dvě základní funkce:

- Sdělení mimo společnost – externí - mířené k obchodním partnerům a klientům. Dává vědět, že management zavedl ve společnosti systém sledování kvality, environmentu a bezpečnosti práce a poskytuje jim náležitou péči.
- Sdělení uvnitř společnosti. Interní – míří k pracovníkům společnosti: seznamuje pracovníky s důvody, přijatou politikou a cíli zaměřenými na kvalitu, environment a bezpečnost práce.

Management společnosti v politice stanoví:

- závazek k souvislému zlepšování, zvyšování efektivity systému a úrovně BOZP a prevenci znečišťování

- záměr společnosti, charakter, rozsah a environmentální dopady činností a služeb. Charakter a rozsah rizik s ohledem na BOZP zaměstnanců s důrazem na prevenci oproti následnému řešení potíží
- záruku k plnění nároků, dotčených právních předpisů v oblasti BOZP a ochrany životního prostředí a dalším požadavkům
- udržitelnost, plnění a dokumentování
- seznámení všech zaměstnanců a pracovníků, kteří pro společnost pracují, a její naplňování odpovědnosti v oblasti ISM s tím, že v oblasti ekologie, bezpečnosti při práci a kvality ovlivňuje činnost společnosti každý její pracovník
- seznámení veřejnosti a zainteresovaných stran
- pravidelnou analýzu, přezkoumání vedoucí k zajištění kontinuální vhodnosti

2.5.2 Stanovení závazku

Základem celého procesu je na počátku vyhlášení politiky a cílů vedením společnosti, a to jediným dokumentem Integrovanou politikou systému managementu QMS, EMS a HSMS (dále také IMS) a stanovením Cílů pro kvalitu, životní prostředí a bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Následně vedení jmenuje pracovníka či pracovníky, kteří budou zastávat funkci představitele managementu QMS, EMS a HSMS (dále jen představitel pro IMS).

Vedení musí vyhlásit politiku IMS s taktikou vývoje integrovaného systému, ze které je patrné, které oblasti řízení jsou do systému zařazeny, a prioritami vedení.

Integrovaná politika se stává nedílnou součástí činností společnosti a navenek tak také vystupuje vůči všem dotčeným stranám - zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, úřadům, institucím apod.

Tento závazek vyžaduje aktivní účast vedení společnosti na přezkoumávání a trvalém zvyšování úrovně integrovaného systému. Závazek vyžaduje aktivní účast i všech zaměstnanců společnosti.

Podstatné okolí organizace

Integrovaný systém umožňuje společnosti vytvářet, kontrolovat, udržovat a zlepšovat kvalitu řízení veškerých identifikovatelných procesů a zaručit tak poskytování produktů, služeb či obojího, splňujících požadavky platných právních předpisů i požadavky obchodních partnerů. Integrovaným systémem managementu se v podstatě rozumí jednotné vedení společnosti, splňující požadavky pro řízení kvality, ochranu životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Sjednocuje tedy strukturálně podobné systémy managementu.

Implementace těchto systémů kladně ovlivní kulturu firmy, zejména v těchto oblastech: zavedení základních zásad pořádku a disciplíny, posílení významu firemní dokumentace, zvýšení respektu vůči legislativním požadavkům. Dodržování pořádku a disciplíny může znamenat elementární pořádek a čistotu na pracovištích, stejně jako průběžný úklid, úklid na konci směny, kázeň při dodržování předpisů, běžné praktiky obsahové náplně příslušné kvalifikace. Při této příležitosti považuji za zajímavé zmínit přístup označovaný jako 5S. Název

pochází z pěti japonských výrazů: Seiton=pořádek, Siketsu=standardizace, Seiri=úklid, Seiso=čistota, Shitsuke=disciplína, pořádek.

Z hlediska struktury managementu kvality, environmentu a bezpečnosti práce se jeví jako vhodné následující uspořádání: východiska systémů kvality, environmentu a bezpečnosti práce, všeobecné požadavky na tyto systémy, úloha vrcholového vedení, včetně plánování, managementu zdrojů, managementu procesů, monitoring, měření a zlepšování procesů. [4]

2.5.3 Realizace integrovaného systému managementu

Realizace integrovaného systému je proces vytváření, dokumentování, uplatňování, udržování a neustálého zlepšování integrovaného systému managementu. Realizace probíhá v těchto krocích:

•Vstupní přezkoumání

V této fázi dochází k určení právních a ostatních předpisů vztahujících se k činností, produktům a službám společnosti, které je tato povinná plnit k dotčeným stranám - státu, samosprávě, sdružením, zainteresovaným subjektům, veřejnosti apod. Dochází k přezkoumání stávajících postupů a činností. Definují se aspekty plynoucí z činnosti a služeb společnosti, které by mohly mít vliv na kvalitu, životní prostředí a bezpečnost a určí se kritéria pro hodnocení důležitosti těchto aspektů činnosti. Je nutné nastolení zpětné vazby, kdy se vyhodnocují výsledky, výsledky šetření eventuálních mimořádných událostí a havárií, resp. stížností a reklamací.

•Školení managementu případně dalších zaměstnanců

Fáze, při níž dochází k seznámení s pojmy a zásadami systémů managementu QMS, EMS a HSMS v celé organizaci.

• Vytvoření IMS

• Uvedení definovaných postupů do praxe

• Ověření splnění požadavků

Integrovaný systém musí zajišťovat základní principy podle principů vyplývajících z každé příslušné normy, růst systémů nebo jinými slovy neustálé zlepšování IMS.

Tvorba se realizuje následovně v těchto krocích:

1. Přípravná fáze

- rozhodnutí vedení společnosti zavést systém a certifikovat
- stanovení rozsahu systému a integrované politiky
- stanovení pravomocí a odpovědností
- stanovení cílů, požadavků v porovnání s potřebami zákazníků, návaznost na normy a zákonné předpisy, stávající metody a postupy
- určení rozdílů mezi stávajícím stavem společnosti a stanovenými cíli

- plán činností, aby se dosáhlo shody integrovaného systému se stanovenými cíli
- časový rozvrh realizace systému

2. Zavedení systému a provedení certifikace

- školení managementu a interních auditorů
- zpracování veškeré dokumentace
- zavedení systému do praxe
- hodnocení prostřednictvím interních auditů, nápravná a preventivní opatření
- certifikace

3. Udržování a zlepšování systému

- činnost představitele pro IMS
- interní audity a činnost interních auditorů
- aktualizace cílů, právních předpisů, požadavků, formulářů
- průběžné přezkoumávání integrovaného systému vedením, plány dalšího zlepšování, nápravná a preventivní opatření, vzdělávání, školení, analýza údajů z monitorování a měření atd.

2.6 Podobnost standardů specifikující HSMS, QMS a EMS

Během aplikování dílčích systémů managementu dle norem ISO 9001:2009 – systém managementu kvality, ISO 14001:2005 – systém environmentálního managementu a ISO 18001:2008 – systém managementu BOZP se postupuje téměř totožně. To znamená, že se vychází z mezinárodně uznávaného Demmingova cyklu (PDCA), což znamená: Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej (Plan – Do – Check – Act).

Podobnost jednotlivých systémů je přehledně zobrazena v tabulce na následující straně, která je uvedena v ČSN EN ISO 18001. Z tabulky je patrné, že některé požadavky (kapitoly) norem jsou podobné či shodné, např. Řízení záznamů, Interní audit apod.

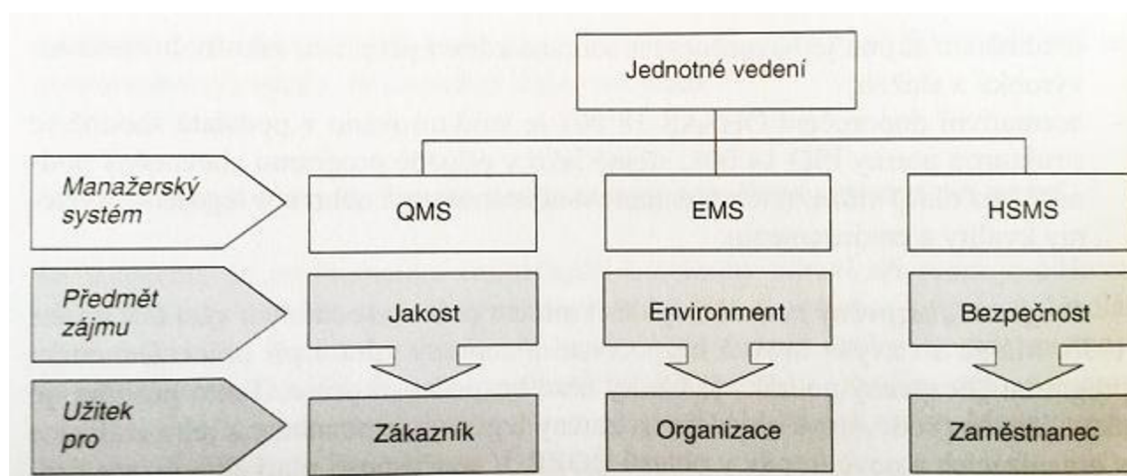
Je zřejmé, že takové požadavky je možno ve firmách řešit společně, a tím ušetřit zdroje finanční, lidské atd.

Tabulka 2.6 – 1 - Podobnost standardů pro uvedené normy QMS, EMS, OHSAS [13], [22], [27]

ČSN OHSAS 18001:2008	ČSN EN ISO 9001:2009	ČSN EN ISO 14001:2005
4.1 Všeobecné požadavky	4.1 Všeobecné požadavky	4.1 Všeobecné požadavky
	5.5 Odpovědnost, komunikace a pravomoc	
	5.5.1 Odpovědnost a pravomoc	
4.2 Politika BOZP	5.1 angažovanost a aktivita managementu	4.2 environmentální politika
	5.3 Politika kvality	
	8.5.1 Neustálé zlepšování	
4.3.1 Identifikace nebezpečí, posuzování rizika a určení způsobu řízení	5.2 Zaměření na zákazníka	4.3.1 Environmentální aspekty
	7.2.1 Určování požadavků týkajících se produktu	
	7.2.2 Přezkoumání požadavků týkajících se produktu	
4.3.2 Požadavky právních předpisů a jiné požadavky	5.2 Zaměření na zákazníka	4.3.2 Požadavky právních předpisů a jiné požadavky
	7.2.1 Určování požadavků týkajících se produktu	
4.3.3 Cíle a programy	5.4.1 Cíle kvality	4.3.3 Cíle, cílové hodnoty a programy
	5.4.2 Plánování systému managementu kvality	
	8.5.1 Neustálé zlepšování	
4.4.1 Zdroje, úlohy, odpovědnost a pravomoc	5.1 angažovanost a aktivita managementu	4.4.1 Zdroje, úlohy, odpovědnost a pravomoc
	5.5.1 Odpovědnost a pravomoc	
	5.5.2 Představitel managementu	
	6.1 Poskytování zdrojů	
4.4.2 Odborná způsobilost, výcvik a povědomí	6.2.1 Obecně lidské zdroje	4.4.2 Odborná způsobilost, výcvik a povědomí
	6.2.2 Kompetence, výcvik a vědomí závažnosti	
4.4.3 Komunikace, spoluúčast a konzultace	5.5.3 Interní komunikace	4.4.3 Komunikace
	7.2.3 Komunikace se zákazníkem	
4.4.4 Dokumentace	4.2.1 Obecně - požadavky na dokumentaci	4.4.4 Dokumentace
4.4.5 Řízení dokumentů	4.2.3 řízení dokumentů	4.4.5 Řízení dokumentů
4.4.6 Řízení provozu	7.1 Plánování realizace produktu	4.4.6 Řízení provozu
	7.2 Procesy týkající se zákazníka	
	7.2.1 Určování požadavků týkajících se produktu	
	7.2.2 Přezkoumání požadavků týkajících se produktu	
	7.3.1 Plánování návrhu a vývoje	
	7.3.2 Vstupy pro návrh a vývoj	
	7.3.3 Výstupy u návrhu a vývoje	
	7.3.4 Přezkoumání návrhu a vývoje	
	7.3.5 Ověřování návrhu a vývoje	
	7.3.6 Validace návrhu a vývoje	
	7.3.7 Řízení změn návrhu a vývoje	
	7.4.1 Proces nákupu	
	7.4.2 Informace pro nákup	
	7.4.3 Ověřování nakupovaného produktu	
	7.5 Výroba a poskytování služeb	
	7.5.1 Řízení výroby a poskytování služeb	
7.5.2 Validace procesů výroby a poskytování služeb		

	7.5.5 Uchování produktu	
4.4.7 havarijní připravenost a reakce	8.3 Řízení neshodného produktu	4.4.7 havarijní připravenost a reakce
4.5.1 Měření a monitorování výkonnosti	7.6 Řízení monitorovaného a měřicího zařízení	4.5.1 Monitorování a měření
	8.1 Obecně - měření, zlepšování a analýza	
	8.2.3 Monitorování a měření procesů	
	8.2.4 Monitorování a měření produktu	
4.5.2 Hodnocení souladu	8.2.3 Monitorování a měření procesů	4.5.2 Hodnocení souladu
	8.2.4 Monitorování a měření produktu	
4.5.3.1 Vyšetřování incidentu
4.5.3.2 Neshody, nápravná opatření a preventivní opatření	8.3 Řízení neshodného produktu	4.5.3 Neshoda, opatření k nápravě a preventivní opatření
	8.4 Analýza dat	
	8.5.2 Nápravná opatření	
	8.5.3 Preventivní opatření	
4.5.4 Řízení záznamů	4.2.4 Řízení záznamů	4.5.4 Řízení záznamů
4.5.5 Interní audit	8.2.2 Interní audit	4.5.5 Interní audit
4.6 Přezkoumání systému managementu	5.1 angažovanost a aktivita managementu	4.6 Přezkoumání vedením
	5.6.1 Obecně - přezkoumání systému managementu	
	5.6.2 Vstup pro přezkoumání	
	5.6.3 Výstup z přezkoumání	
	8.5.1 Neustálé zlepšování	

2.7 Výhody zavedení Integrovaného systému managementu

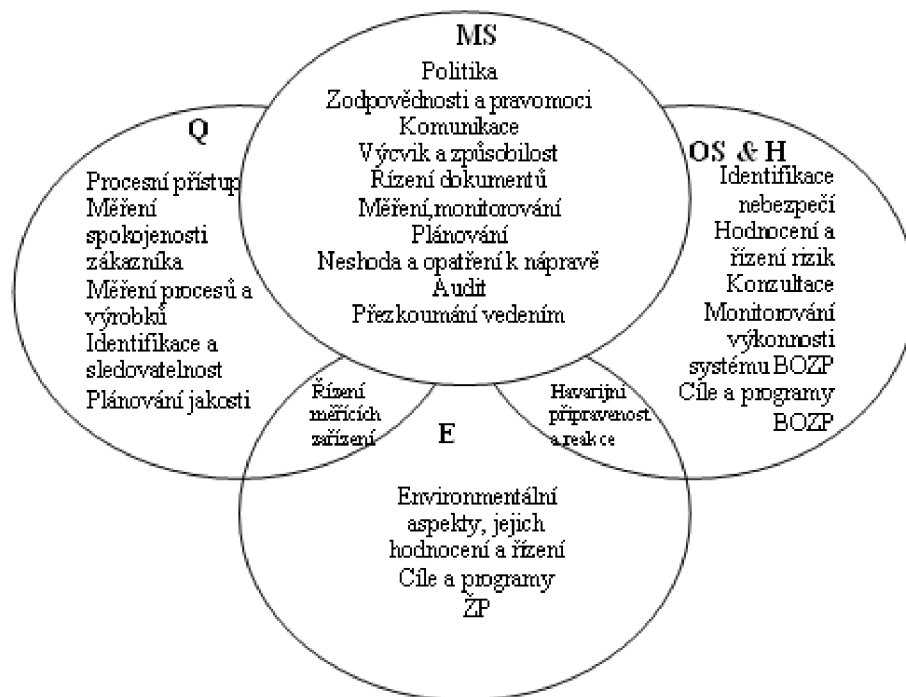


Obrázek 2 – Zaměření a vzájemná spolupráce manažerských systémů kvality, environmentu a bezpečnosti [1]

Pokud chce společnost neustále rozvíjet, zlepšovat a dosahovat lepších výsledků, pak je integrovaný systém managementu tou nejlepší volbou, neboť zajišťuje následující výhody:

- snižuje náklady na:
 - certifikaci (integrované normy se v některých požadavcích shodují) společným prováděním auditů
 - výcvik a osobní rozvoj zaměstnanců
 - implementaci a udržování systémů,
- zlepšuje orientaci a znalosti legislativních požadavků manažerů

- sjednocuje dílčí politiky, strategie a plánování cílů k jejich dosažení
- řídí vstupy a výstupy procesů na základě jejich společného monitorování
- společný sběr dat a jejich vyhodnocení
- zmenšuje rozsah dokumentace díky jednotnému stylu udržování
- zlepšuje přehlednost dokumentace
- provazuje a shrnuje řízení
- zlepšuje postavení společnosti
- zlepšuje konkurenceschopnost.



Obrázek 3 – Model plně integrovaného systému řízení [1] [2]

2.8 Změny po zavedení Integrovaného systému managementu QMS, EMS a HSMS

Zavedení integrovaného systému managementu sice neznamena zásadní změnu pro společnost, přesto dojde k nárůstu nových dokumentů a formulářů a nároku na nové pracovní funkce. Nové pracovní funkce jsou buď nově vytvořeny nebo přiděleny k jiným činnostem vybraných pracovníků se stávající funkcí (vytvořením tzv. kumulované funkce).

2.8.1 Funkčnost související s IMS

Při zavedení integrovaného systému managementu musí být vedením společnosti jmenován do funkce jeden či více **představitelů managementu pro QMS, EMS a HSMS** (představitel pro IMS). Představitel pro IMS zodpovídá

za zajištění procesů potřebných pro systémy managementu, jejich zavedení a plnění požadavků, předkládání zpráv vrcholovému managementu vyplývající z Organizačního řádu a Příručky integrovaného systému managementu (dále také IPSM). Představitel pro IMS obvykle zajišťuje funkci **správce dokumentace systémů** QMS, EMS a HSMS a zabezpečuje řízení dokumentace a další povinnosti, vyplývající z IPSM, dokumentovaných postupů a legislativy.

Bezpečnostní technik a technik požární ochrany (dále také PO) musí být osoba odborně způsobilá. Činnost technika spočívá ve sledování změn právních předpisů v oblasti BOZP a PO, seznamuje s nimi management společnosti, odborně spolupracuje při zpracování předepsané dokumentace z oblasti BOZP a PO a zajišťuje další povinnosti vyplývající z IPSM.

Funkce **Metrologa** vyplývá z požadavku na řízení měřicího zařízení. Metrolog zabezpečuje, aby měřidla byla kalibrována, řádně označovaná a evidovaná dle platných předpisů.

Interní auditor provádí interní audity.

Ekolog sleduje změny, které ovlivňují životní prostředí, seznamuje s nimi management společnosti a veřejnost, vypracovává dokumentaci a předepsané záznamy z oblasti životního prostředí.

Některé funkce je vhodné zajistit externí službou.

2.8.2 Dokumenty související s IMS a jejich procesy

Oficiální dokument, který vyjadřuje integrovanou politiku vzhledem k QMS, EMS a HSMS je **Integrovaná politika**. Obsahuje závazky a cíle do budoucna.

Pro integrovaný systém managementu QMS, EMS a HSMS představitel pro IMS každoročně zpracovává **Cíle a cílové hodnoty**. Dokument udává datum vyhlášení, popis cíle nebo cílové hodnoty, název programu, osoba oprávněná a datum plnění a splnění. Plnění každého cíle je dokumentováno zvlášť.

Představitel pro IMS každoročně zpracuje **Mapu procesů**, která obsahuje v tabulce zobrazené procesy řízení, zdrojů, realizace, měření analýzy a zlepšování. Jednatel společnosti každoročně zpracovává **Matici procesů**, v tabulce uvedené názvy procesů a jejich vlastníků vztažené ke kapitolám normy ČSN EN ISO 9001:2009.

Přezkoumání systému IMS vedením integrovaného systému managementu QMS, EMS a HSMS Přezkoumání navazuje na provedenou kontrolu: plnění politiky QMS, EMS a HSMS a jejich cílů, dokumentaci, záznamy, plnění požadavků zákazníka a jeho spokojenost, reklamací, stížností, předání díla a počet vad a nedodělků a jejich závažnost, zdroje pro zavedený systém (infrastruktura, finanční a lidské zdroje apod.), závěry auditů, plnění preventivních a nápravných opatření, shoda vyplývající z monitorování a měření procesů, rozbor neshod, vad a reklamací, hodnocení dodavatelů, environmentální obraz společnosti, kontroly dodržování BOZP, reakce při mimořádných událostech a havarijní připravenost, legislativa atd. Přezkoumání zpracovává představitel pro IMS. Součástí Přezkoumání jsou i návrhy a doporučení.

Přezkoumání je následně posouzeno vedením společnosti, posuzuje se úroveň systému a vyhodnocuje jeho účinnost.

Výstupy z přezkoumání vedením zahrnují rozhodnutí a opatření vztahující se:

- ke zlepšování efektivnosti systému IMS a jeho procesů
- ke zlepšování produktů ve vztahu k požadavkům zákazníka
- k potřebám zdrojů
- k odhadu vhodnosti struktury a zdrojů organizace
- k prevenci ztrát a plány pro zmírnění rizik
- k cíli pro zlepšování výkonnosti organizace

Závěry a rozhodnutí, vyplývající z přezkoumání systému IMS, jsou zaznamenány a využívány jako vstupy pro nápravná a preventivní opatření a pro následná přezkoumání.

Zápis o kontrole BOZP se zpracovává v pravidelných intervalech a navazuje a popisuje realizovanou prověrku BOZP z hlediska preventivního. Dokument musí obsahovat název kontrolovaného pracoviště, předmět kontroly, zjištěné skutečnosti, návrh opatření a osobu odpovědnou za odstranění závady.

Vedoucí auditor naplánuje a realizuje pravidelné **interní audit**y, aby se stanovilo, zda systémy vyhovují požadavkům norem a jsou efektivně uplatněny a udržovány.

Registr aspektů se vztahuje k EMS. Jedná se o dokument, který zahrnuje seznam činností prováděných kdekoli v společnosti mající vliv na životní prostředí. Jednotlivým aspektům se přiřadí závažnost. Pro nejvýznamnější aspekty se zpracují cíle a programy.

Registr požadavků zahrnuje seznam závazných předpisů životního prostředí, odpadového hospodářství, stavebního zákona, metrologie, dopravy, ochrany zdraví při práci, a dalších předpisů vyplývajících ze všech právních a jiných předpisů vztahujících se k činnosti společnosti. Seznam vypracovává představitel pro IMS ve spolupráci s odborníky v jednotlivých dotčených oborech, interními či externími – právník, bezpečnostní technik, atd. Seznam musí být aktuální a každá změna v seznamu podchycena.

Technologické postupy, metodické pokyny

Technologická pravidla jsou dána pravidly a harmonogramy pro stavební a montážní práce. Metodické pokyny popisují postupy a zásady provádění prací podle platných právních předpisů a norem.

Seznam kvalifikačních požadavků zahrnuje požadavky na nejnižší dosažení vzdělání u jednotlivých zaměstnaneckých pozic, počet let praxe v oboru, profesní osvědčení apod.

Dokument **Infrastruktura** a požadavky na ni rekapituluje požadavky na budovy, vybavení, strojní zařízení a nářadí, dopravu, kontrolní a zkušební zařízení, informace apod. Představitel pro IMS a osoba zodpovědná za majetek zpracují přehled stavů majetku, požadavků na ně a plán a způsob údržby.

Plán monitorování a měření EMS a HSMS zahrnuje soupis činností, které se sledují a monitorují. Výsledky měření a monitorování se zapisují např. do Knihy kontrol a revizí, stavebního deníku nebo do konkrétních formulářů.

2.9 Certifikace

Proces realizace zavedení systému a jeho požadavků je završený certifikací integrovaného systému dle souvisejících norem a předpisů ve společnosti. Tato certifikace má formu certifikačního auditu. Certifikační audit provádí k tomu oprávněné certifikační organizace. Auditovaná společnost tak získá certifikát s platností na tři roky. Přitom platí, že v současné době nelze certifikovat kompletní systém managementu. To znamená, že musí být provedeny certifikační audity jednotlivých certifikovaných systémů managementu a společnost tak získá jednotlivé certifikáty pro jednotlivé ocertifikované systémy. To na druhou stranu neznámá, že by tyto audity nemohly být provedeny současně, a to dokonce i jedním auditorem, kompetentním k auditování jednotlivých systémů managementu.

2.9.1 Certifikační audit systému managementu kvality

Audit systému managementu kvality se zaměřuje zejména na způsobilost certifikované společnosti poskytovat zákazníkovi produkt a službu, které splňují jeho požadavky při současném plnění s dodržování platných právních a jiných předpisů, schopnost předložit ujištění o této skutečnosti, záměr společnosti zvyšovat spokojenost zákazníka účinným uplatňování QMS a procesů neustálého zlepšování. Při auditu se prověřují procesy a jejich naplňování dle normy ISO 9001, a to zejména, zda je proces identifikován a stanoven, jsou přiděleny odpovědnosti, jsou postupy uplatňovány a udržovány; efektivnost procesu.

2.9.2 Certifikační audit systému managementu

Audit týkající se environmentálního managementu se zaměřuje na sledování, zda společnost vytvořila a udržuje systém environmentálního managementu dle požadavků normy ISO 14001, zda společnost dosahuje shody s platnou legislativou, zda zavedla neustálé zlepšování a zda došlo k vývoji hlavně u environmentálních aspektů s významným vlivem na životní prostředí.

2.9.3 Certifikační audit systému managementu BOZP

Audit této oblasti je zaměřený na vlastní bezpečnost práce z hlediska dodržování legislativy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a vhodnost

zavedeného systému BOZP s ohledem na činnost, složitost a rizika auditované společnosti, sleduje jeho dodržování v praxi, úspěšnost z hlediska snižování rizik BOZP, zlepšování zavedeného systému dle normy ISO 18001.

2.10 Udržování integrovaného systému

Společnost se zavedeným integrovaným systémem musí provádět pravidelné interní audity zpravidla jedenkrát ročně s cílem zjistit, zda integrovaný systém managementu vyhovuje plánovaným činnostem, požadavkům norem a integrovanému systému stanovenému společností, zda je efektivně uplatňován a udržován a je efektivní při naplňování politiky a cílů společnosti. Program auditu navazuje na výsledky předcházejících auditů. Postupy auditů zahrnují rozsah auditu, jejich metodiku, povinnosti a pravomoci.

Před zahájením interního auditu je jmenován vedoucí auditor, který sestaví program interního auditu – cíl, náplň a rozsah auditu, určí se ostatní auditoři, datum, čas a předpokládaná doba auditu, zodpovědní pracovníci, auditované dokumenty. Cílem auditu je shromáždit objektivní důkazy, na jejichž základě se vyhodnotí míra shody mezi činnostmi v oblasti systémů managementu, jejich výsledky a plánovanými záměry. Auditor dopředu stanoví pořadí, v jakém bude prověřované útvary procházet. V průběhu realizace auditu dochází k seznámení dotčených pracovníků auditované společnosti s cílem, náplní a rozsahem interního auditu, s použitými metodami a postupy auditu. Audit je realizován jako sběr informací z dokumentace, pohovorů, pozorování činnosti, rozhovory s pracovníky, přezkoumání dokumentace IMS a technické a výrobní dokumentace. Při získávání informací je důležité správné kladení a formulace otázek, tak, aby získané údaje byly co nejprůkaznější a nejpresnější.

Se závěry auditora, resp. nalezenými neshodami, je seznámen zodpovědný pracovník. Audit je zakončený vypracováním protokolu z interního auditu. Protokol z interního auditu obsahuje seznam neshod, důkazy neshod, vstupní dokumenty a zhodnocení auditu. Audit zahrnuje odpovědnosti a požadavky na:

- provádění auditů
- zajištění jejich nezávislosti
- zaznamenávání výsledků
- předkládání zpráv vedení

2.11 Požadavky na dokumentaci

Dokumentace systému managementu QMS, EMS a HSMS obsahuje integrovanou politiku systémů, jejich cíle a cílové hodnoty, příručku integrovaného systému managementu, dokumentované postupy a záznamy požadované normami, dokumenty, které zahrnují plánování, řízení a kontrolu procesů a dále také záznamy. Odpovědnost za řízení a správu dokumentace má představitel pro IMS.

Řízení dokumentů

Systém dokumentace je řízen tak, aby byly zabezpečeny postupy pro **schvalování dokumentů** (zpracované dokumentované postupy procházejí před vydáním oponentním řízením, k návrhu vlastníka procesu se vyjadřují recenzenti a soulad postupu s normou potvrzuje podpisem zpracovatel, který je

ze strany normy proškolený a platnost postupu potvrzuje představitel pro IMS), jejich **aktualizaci** (zpracovatel dokumentace pravidelně reviduje obsahovou náplň postupu a rozdělovníku, výsledek revize je zaznamenán do listu revizí a změn a změny se promítnou vydáním nové strany nebo celého nového vydání), **identifikaci současného stavu** (list revizí a změn zaznamenává, kolik revizí od vydání dokumentu proběhlo, kdy byly provedeny, kdo revizi provedl, v záznamu o seznámení je možné zjistit zda, kde a kdy proběhla revize, jméno a podpis osoby seznamující se změnou, evidence dokumentovaných postupů, Příkazů, Rozhodnutí, plánů, provozních dokumentů), **zajištění dostupnosti** (Rozdělovník dokumentů sestaví zpracovatel s pohledem na obsah dokumentu, uživatelé seznámí své podřízené s obsahem, uživatel podepíše evidenční list Podpis seznámených pracovníků, čímž odpovídá za to, že byli seznámeni všichni jeho podřízení. Každý účastník tohoto procesu má přístupová práva k dokumentům v elektronické podobě a může si dokument kdykoli otevřít a přečíst. Je určena osoba odpovědná za umístění aktuálního znění dokumentů v síti. Dokumenty musí být snadno **čitelné, snadno identifikovatelné a k naleznutí**. Je stanovený postup **identifikace a distribuce externích dokumentů** (zákonů, vyhlášek, norem, specifikací zákazníka). Systém je nastavený tak, aby **zabránil používání zastaralých dokumentů** (dokumentovaných postupů, Rozhodnutí, plánů, Příkazů a provozních dokumentů, zákonů, vyhlášek a norem, specifikací zákazníka).

Řízení záznamů

Prokázání shody s požadavky a ověření účinného zajištění systému managementu je dokládáno záznamy. Jsou vedeny veškeré záznamy požadované normou, případně další záznamy, jež vedení organizace považuje za důležité.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Představení společnosti Stavby Brno s.r.o.

Stavby Brno s.r.o. je menší fiktivní obchodní společnost do 25 zaměstnanců působící na českém trhu, co do rozsahu působnosti tedy pokrývá svými zakázkami celou Českou republiku. Společnost se specializuje na pozemní stavby, stavbu nových, rekonstrukci a modernizaci stávajících, demolice objektů atd.

Stavební společnost Stavby Brno s.r.o. disponuje oprávněním k podnikání v živnosti vázané *provádění staveb, jejich změn a odstraňování*.

Společnost zaměstnává na hlavní pracovní poměr kvalifikované zaměstnance pro vedení staveb (technicko-hospodářské pracovníky) a má i dostatečný počet pracovníků v dělnické profesi. V případě, že společnost získá větší zakázku, operativně tuto situaci řeší náborem nových pracovníků do zaměstnaneckého poměru nebo subdodavately. Společnost je schopna zajistit zákazníkům kontakt s realitním makléřem, architektem, projektantem, finančním poradcem, statikem. Společnost umí zajistit získání stavebního povolení a výsledkem její činnosti je kolaudace u nově prováděných staveb.

Společnost se specializuje na tyto stavby:

Budovy k bydlení – komplexní výstavba rodinných i menších bytových domů

Rekonstrukce ucelených stavebních celků

Revitalizace bytových domů, rekonstrukce a opravy fasád, rekonstrukce střech

Demolice objektů

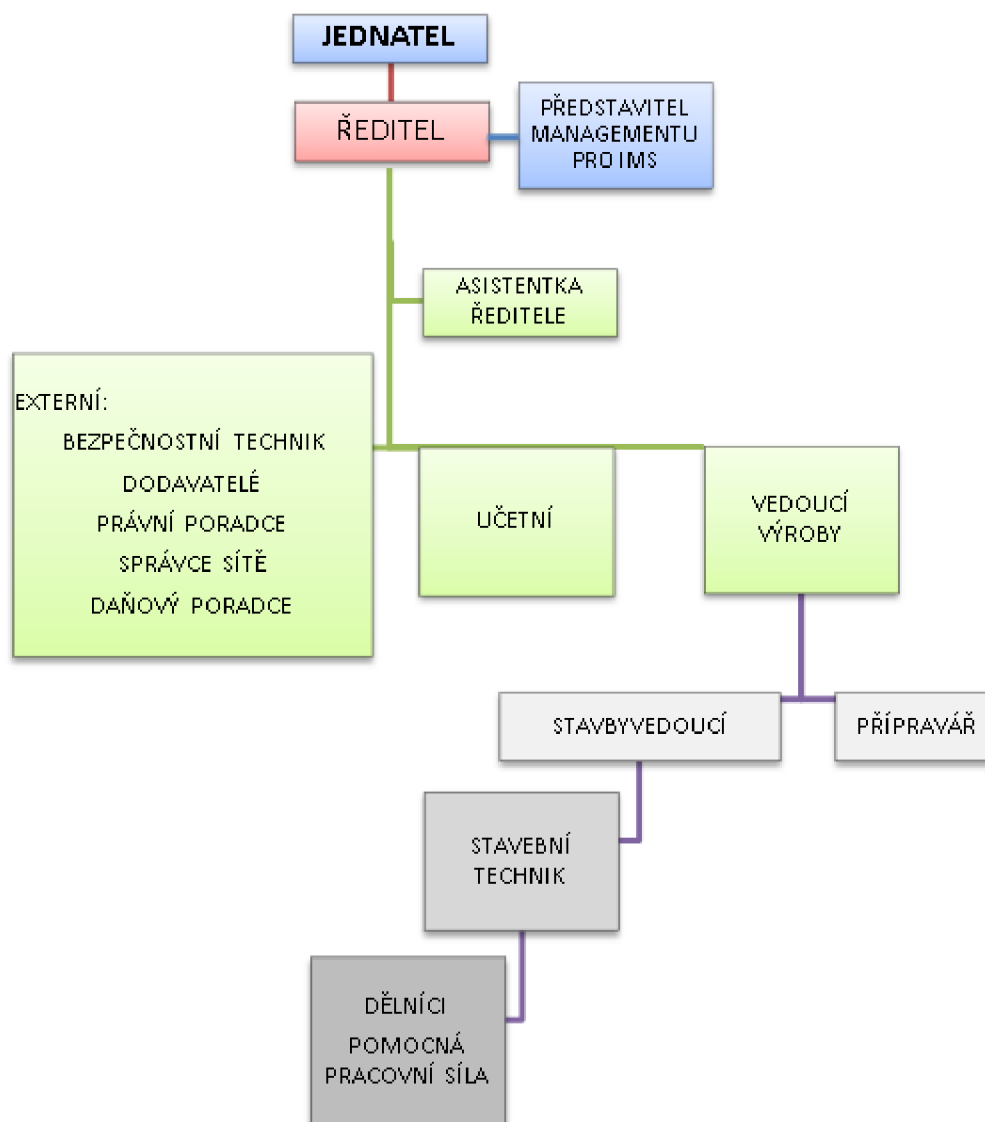
3.1.1 Zákazníci společnosti

Společnost přijímá zákazníky jak ze soukromého, tak i veřejného sektoru. Z veřejného sektoru jsou zákazníky obecní, městské a krajské úřady, školky a školy. Ze soukromého sektoru jsou to drobní investoři, pro které společnost realizuje výstavbu rodinných domů, a developeři, pro které jsou realizovány menší obytné domy.

3.1.2 Dodavatelé

Dodavateli společnosti v oblasti materiálů a výrobků jsou obchodníci nebo přímo výrobci s kvalitními stavebními materiály a produkty. Společnost disponuje několika uzavřenými rámcovými smlouvami zejména na komodity materiálu a výrobků, které jsou ve společnosti nejvíce obrátové, a to zdící materiál, omítkoviny, beton a střešní krytiny. Před vlastní realizací stavby nebo rekonstrukce jsou pak prováděny průzkumy trhu ohledně cen materiálu a produktů a vždy je vybrán dodavatel či výrobce s nejnižší cenovou respektive nejvýhodnější nabídkou. Společnost řeší dodávku materiálu přímo na místo plnění prostřednictvím dodavatele materiálu nebo produktů, v případě většího odběru resp. zůstatku zbytků ze stavby uskladní ve skladových prostorách společnosti.

3.1.3 Organizační struktura společnosti



Obrázek 4 - Organizační struktura společnosti [vlastní zpracování]

3.2 Výchozí parametry systému managementu kvality (QMS)

Společnost má zavedený a pravidelně auditovaný systém managementu kvality dle normy ISO 9001:2009.

3.3 Výchozí parametry jako podklad pro zavedení systému environmentálního managementu (EMS)

Před zavedením procesu integrovaného systému do společnosti je nutné zmapovat a stanovit výchozí postavení vzhledem k životnímu prostředí.

V návaznosti na to stanovím v souladu s požadavky ČSN EN ISO 14001:2005 výchozí parametry EMS společnosti, které jsou následující: společnost Stavby Brno s.r.o. vlastní administrativní budovu a menší skladový prostor. S provozem těchto nemovitostí souvisí spotřeba elektrické energie a tepla, jehož zdrojem je

plynový kotel. Kotel je v pravidelných stanovených intervalech kontrolován, stejně jako spalínové cesty. Výstupem kontroly jsou adekvátní protokoly. Budova je napojena na vodovodní řád a odpad je odváděn do kanalizace.

„*Stavební a demoliční odpady představují významný zdroj druhotných surovin, o což se opírá i jeden z cílů Plánu odpadového hospodářství ČR, kterým je využívat 75 % hmotnosti vznikajících stavebních a demoličních odpadů do konce roku 2012*“. [6]

K certifikaci je nutné zajistit základní dokumentaci – opatření tak, aby společnost byla připravena k certifikaci:

Zpracovat **Registr požadavků** a stanovit kontrolu plnění zákonných požadavků.

Vypracovat **Registr environmentálních aspektů** a dopadů.

Stanovit cíle na zlepšení vlivu na životní prostředí.

- Umístit bezpečnostní listy na stanoviště chemických látek.
- Vyhотовit označení prostor, kde jsou umístěny látky závadné vodám
- Vybavit pracoviště shromažďovacími nádobami na papír, plasty a zajistit jejich třídění
- Na stavbách popsat nádoby na odpad
- Vyžadovat od dodavatelů dodržování předpisů z hlediska životního prostředí
- Provést školení pro stavbyvedoucí z legislativy životního prostředí
- Na pracovních poradách se věnovat i otázkám životního prostředí

Dále stanovují, že společnost:

- nemá významné zdroje hluku, vibrací
- nesplňuje podmínky pro zápis do seznamu osob nakládající s obaly
- nesplňuje podmínky pro zařazení do registru znečištění

Součástí zpracovávané EMS bude

- registr požadavků (právních a jiných) a stanovit kontrolu plnění zákonných požadavků
- registr environmentálních aspektů a dopadů
- bezpečnostní listy na stanoviště chemických látek
- umístění a značení nádob na odpad k zajištění třídění
- stanovení cílů na zlepšení vlivu na životní prostředí
- stanovení pravidel pravidelných školení zaměstnanců i dodavatelů, kteří se pohybují na pracovišti společnosti

3.4 Výchozí parametry jako podklad pro zavedení systému managementu BOZP (OHSAS, HSMS)

Před zavedením procesu integrovaného systému do společnosti je nutné zmapovat a stanovit výchozí postavení vzhledem k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci v souladu s požadavky ČSN OHSAS 18001:2008.

K uskutečnění certifikace je nutné zavést dokumentaci a provést opatření tak, aby mohla být společnost certifikována. Dokumentace zavedená v rámci IMS:

- **Analýza rizik** spojených s činnostmi společnosti

- směrnice, která stanoví organizaci, řízení a kontrolu BOZP a na ni navazující instrukce v této oblasti – poskytování osobních ochranných pracovních pomůcek (dále také OOPP), havarijní plány, traumatologický plán apod.

3.5 Návrh dokumentace integrovaného systému

Integrovaný systém managementu (dále také IMS) může být navržen v různých sestavách. Pro potřeby této diplomové práce ho navrhuji jako – Systém managementu kvality (QMS), Systém environmentálního managementu (EMS) a Systém managementu BOZP (HSMS, OHSAS).

Rozsah platnosti je vymezen na základní činnost organizace. Integrovaný systém řízení je zaveden a plně realizován pro přípravu staveb malého rozsahu a jejich realizaci, opravy, rekonstrukce a demolic. Předmětem certifikace není ekonomická činnost společnosti. Cílem společnosti je vysoká úroveň a vysoká míra účinnosti systému. Ve společnosti byl zaveden systém managementu kvality a systém ochrany životního prostředí, které spolu se systémem BOZP tvoří tři subsystémy integrovaného systému managementu - řízení.

Příručka integrovaného systému managementu je základním dokumentem společnosti a je závazná pro všechny zaměstnance společnosti. Slouží i pro potřeby interních auditů a auditů prováděných externími organizacemi. Systém je organizován ve shodě s požadavky norem ISO 9001:2009, ISO 14001:2005 a ISO 18001:2008 s primárním zaměřením na oblast základní činnosti organizace za současného používání kvalitních materiálů, výrobků a nejnovějších technologií s cílem dosažení co nejvyšší kvality produkce. Jednotlivé normy systémů QMS, EMS a HSMS jsou navzájem připodobněny. Dokumentace systému managementu QMS, EMS a HSMS obsahuje příručku integrovaného systému managementu, dokumentované postupy a záznamy požadované normami, dokumenty, které zahrnují plánování, řízení a kontrolu procesů a záznamy. Odpovědnost za řízení a správu dokumentace má představitel pro IMS (ředitel společnosti).

Systém dokumentace je řízen. Řízení dokumentace zabezpečuje postupy pro **schvalování dokumentů.** **Aktualizace** dokumentace probíhá tak, že zpracovatel dokumentace si pravidelně ve stanoveném termínu jednou za dva roky převezme od dokumentační služby originál listinné podoby, list revizí a změn a rozdělovník a zreviduje obsahovou náplň postupu a rozdělovníku. Výsledkem revize je zjištění zpracovatele dokumentace, buď že postup i rozdělovník platí v celém rozsahu, nebo jsou nutné změny nebo je nutné zpracovat nové vydání vzhledem k velkému množství změn. Výsledek je zaznamenán do listu revizí a změn a změny se promítnou vydáním nové strany nebo celého nového vydání. Zpracovatel dokumentace či pracovník, který provedl změnu v dokumentu, provede také **identifikaci současného stavu**, kdy na listu revizí a změn zaznamenává, kolik revizí od vydání dokumentu proběhlo, kdy byly provedeny, kdo revizi provedl, v záznamu o seznámení je možné zjistit zda, kde a kdy proběhla revize, jméno a podpis osoby seznamující se změnou, evidence dokumentovaných postupů, Příkazů, Rozhodnutí, plánů, provozních dokumentů. Po uskutečněných změnách je nutné **zajistit**

seznámení všech pracovníků se změnami: s ohledem na obsah dokumentu sestaví zpracovatel dokumentu Rozdělovník dokumentů se jmény uživatelů (a ti seznámí své podřízené s obsahem změn), kteří podepíší evidenční list Podpis seznámených pracovníků, čímž odpovídají za to, že byli seznámeni všichni jeho podřízení. Každý účastník tohoto procesu má přístupová práva k dokumentům v elektronické podobě a může si dokument kdykoli otevřít a přečíst. **Dostupnost** dokumentů zajišťuje představitel pro IMS rozesláním dokumentů v aktuální podobě elektronicky - po interní síti - pracovníkům společnosti.

Strukturu navržené dokumentace tvoří:

Příručka integrovaného systému managementu QMS, EMS, HSMS (a formuláře k příručce integrovaného systému managementu)

Organizace, řízení a kontrola BOZP

Organizační řád

Spisový a skartační řád

Nakládání s odpady

Pracovní řád

Metodické pokyny

Technologické postupy

3.5.1 Příručka integrovaného systému managementu QMS, EMS a HSMS

Navrhují příručku integrovaného systému managementu QMS, EMS a HSMS. Procesy odpovídající formulaci „plan-do-check-act“ neboli „plánuj, udělej, zkontroluj, jednej“ zajišťující chod integrovaného systému jsou to tyto:

1. Procesy managementu (jednej)
2. Procesy zjišťování zdrojů (plánuj)
3. Procesy realizace výrobků a poskytování služby (dělej)
4. Procesy měření analýzy a zlepšování (zkontroluj)

Dle důležitosti z hlediska integrovaného systému managementu jsou řízené interní dokumenty v těchto hladinách důležitosti:

1. Příručka integrovaného systému managementu.
2. Organizační řád, Spisový a skartační řád, Pokyny, Příkazy, Hodnocení a prevence rizik, Technologické postupy, Organizace, řízení a kontrola BOZP, Havarijní plány, Nakládání s odpady, pracovní řád
3. dokumenty a záznamy navazující na příručku integrovaného systému managementu

Představitel pro IMS má odpovědnost za zajištění ukládání, evidenci, zapůjčování, aktualizaci. Společnost stanovuje, že v listinné podobě existuje pouze jedno vyhotovení v originálu, pracovníkům se zasílají dokumenty elektronicky, při každé další změně taktéž.

Informace o novinkách

Společnost má k dispozici zakoupený systém EPIS, což znamená každé čtvrtletí obdržení nového CD s aktualizací zákonů a vyhlášek a s písemným průvodním upozorněním na jejich změny.

Předpisy a normy

a) odborná část (stavební)

Společnost má bezplatně zajištěné elektronické zasílání upozornění na nové normy. Toto sledování má na starosti asistentka ředitele, v případě potřeby (norma či změna normy týkající se činnosti společnosti) zajistí předání informace představiteli pro IMS. Představitel pro IMS zajistí následnou implementaci, taktéž jejich evidenci včetně poznámky o platnosti. Normy lze pořídit dvojím způsobem – zakoupením listinné podoby u osoby, která je pověřená Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, nebo lze zakoupit roční variantu nahlížení do ČSN on line s možností tisku norem v určitém objemu za poplatek.

b) oblast BOZP a PO

Správce předpisu a norem týkajících se BOZP a požární ochrany (dále také PO) je externí poskytovatel této služby (bezpečnostní technik). Tento zajišťuje také pravidelná školení vedoucích zaměstnanců společnosti a aktualizuje směrnici a formuláře.

c) ekonomika, účetnictví

Správce předpisu a norem týkajících se ekonomiky a účetnictví je účetní. Jedná se o kumulovanou funkci účetní, mzdové a personální agendy. Daňové poradenství je zajišťováno externím zhotovitelem této služby.

V tomto procesu jsou nastaveny tyto formuláře:

Rozdělovník

List revizí a změn

Záznam o seznámení

Evidence dokumentovaných postupů

Evidence Rozhodnutí

Evidence Příkazů

Registr požadavků

Evidence norem

Evidence provozních dokumentů bez omezení platnosti (návody k použití pod.)

Evidence a rozdělovník opakovaně vydávaných provozních dokumentů (Příkazy, Rozhodnutí apod.)

Podpis seznámených pracovníků

Evidence a rozdělovník plánů

Řízení dokumentů

Zpracované dokumentované postupy procházejí před vydáním oponentním řízením, k návrhu vlastníka procesu se vyjadřují recenzenti. Soulad postupu s normou potvrzuje podpisem zpracovatel a platnost postupu potvrzuje představitel pro IMS. Zpracovatel dokumentace pravidelně jedenkrát ročně aktualizuje dokumenty **revizí** obsahové náplně postupu a rozdělovníku. Výsledek revize je zaznamenán do listu revizí a změn a změny se promítnou vydáním nové strany nebo celého nového vydání, identifikaci současného stavu (v listu revizí a změn je zaznamenáno, kolik revizí od vydání dokumentu

proběhlo, kdy byly provedeny, kdo revizi provedl; v záznamu o seznámení je doloženo zda, kde a kdy proběhla revize, jméno a podpis osoby seznamující se změnou, evidence dokumentovaných postupů, Příkazů, Rozhodnutí, plánů, provozních dokumentů), zajištění **dostupnosti** (rozdělovník dokumentů sestaví zpracovatel s pohledem na obsah dokumentu, uživatelé **seznámí** své podřízené s obsahem, uživatel podepíše evidenční list Podpis seznámených pracovníků, čímž odpovídá za seznámení všech svých podřízených. Každý účastník tohoto procesu má přístupová práva k dokumentům v elektronické podobě a může si dokument kdykoli otevřít a přečíst. Představitel pro IMS je odpovědný za umístění aktuálního znění dokumentů v elektronické verzi. Dokumenty musí být snadno čitelné, snadno identifikovatelné a k naleznutí. Je stanovený postup identifikace a distribuce externích dokumentů (zákonů, vyhlášek, norem, specifikací zákazníka). Systém je nastavený tak, aby zabránil používání zastaralých dokumentů (dokumentovaných postupů, Rozhodnutí, plánů, Příkazů a provozních dokumentů, zákonů, vyhlášek a norem, specifikací zákazníka apod.).

Řízení záznamů

Záznamy musí být prováděny tak, aby byly trvale čitelné, snadno identifikovatelné a kdykoliv vyhledatelné. Jsou chráněny proti poškození a ztrátě čitelnosti, ztrátě při výpůjčce. K interním záznamům jsou používány formuláře označené kódovým znakem, evidované sešity, deníky nebo knihy a databáze v elektronické podobě.

Data uložená v elektronické podobě jsou chráněna - PC jsou umístěné v uzamykatelných místnostech s vnější elektronickou ochranou. Úpravy v datových souborech provádějí pouze určené uživatelé (ředitel, asistentka ředitele, uživatel). V případě aplikací na lokálních discích uživatelé zálohují data do určeného podadresáře a v pravidelných intervalech na CD nebo flash. Údržbu hardware a software, zaškolení na nové produkty, konzultace provádí správce sítě. Způsob zálohování elektronických dat je stejný pro data vyplývající z datových schránek zřízených podle zákona č. 300/2008 Sb. o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů, vyhlášky č. 193/2009 Sb. o stanovení podrobností provádění autorizované konverze dokumentů a vyhlášky č. 194/2009 Sb., o stanovení podrobností užívání a provozování informačního systému datových schránek.

Záznamy jsou dle své povahy uloženy buď ve zvláštních samostatných složkách (u ředitele společnosti, asistentky ředitele, vedoucího výroby, účetní apod.), osobních složkách zaměstnanců, stavebních denících apod.

Doba uchování záznamů je dána Spisovým a skartačním řádem, v němž jsou lhůty stanoveny v souladu s platnými právními předpisy.

Spisová služba

Společnost vypracovala Spisový a skartační řád v souladu se zákonem č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, v platném znění. Spisový a skartační řád stanovuje zajištění spisové služby ve společnosti, jejím cílem je vytvářet předpoklady pro přesnou evidenci, spolehlivý

a rychlý oběh a vyřizování dokumentů, podepisování dokumentů, jejich přehledné ukládání, vyhledávání a správnou skartaci. Spisová služba je soubor pravidel a opatření spojených s příjmem (Kniha došlé pošty), evidencí, přidělováním, oběhem, vyřizováním, odepisováním, odesíláním (Kniha odeslané pošty), ukládáním a vyhledáváním dokumentů v příručních registraturách, ukládání dokumentů, které již nejsou potřeba pro běžnou provozní činnost útvarů ve spisovně, a to včetně kontroly těchto činností.

Skartační plán obsahuje seznam typů dokumentů roztríděných do věcných skupin s vyznačenými spisovými znaky, skartačními znaky a skartačními lhůtami.

Spisový řád upravuje úkony spojené s příjmem a tříděním došlých dokumentů, s označováním a evidováním došlých nebo vzniklých dokumentů, s rozdělováním a oběhem dokumentů, vyřizováním, vyhotovováním, podpisováním, odesíláním a ukládáním dokumentů. Skartační řád upravuje způsob a průběh skartačního řízení.

Skartační řízení je postup, při kterém se vyřazují dokumenty, jimž uplynuly skartační lhůty a jež jsou nadále nepotřebné pro činnost společnosti.

Obecně je skartační řízení proces probíhající pravidelně jednou za rok, při kterém se vyřazují dokumenty s uplynulou skartační lhůtou nadále pro společnost nepotřebné se znakem „S“ (skartace) a při kterém se provádí výběr archiválií místně příslušným archivem (Moravský zemský archiv) - dokumenty se znakem „V“ (výběr), a archivace – dokumenty se znakem „A“.

U soukromoprávních původců probíhá výběr archiválií mimo skartační řízení.

Moravským zemským archivem je společnosti odsouhlasen typizovaný seznam dokumentů se znakem „S“ a skartačními lhůtami v délce dle platné legislativy a Spisového a skartačního řádu společnosti. U těchto dokumentů není nutný souhlas Moravského zemského archivu (dále MZA), neboť tyto dokumenty jsou posuzovány v rámci výběru archiválií mimo skartační řízení jako dokumenty bez trvalé hodnoty bez výběru archiválií.

Skartační návrh společnosti podepsaný statutárním orgánem společnosti a adresovaný MZA k výběru mimo skartační řízení obsahuje dokumenty označené znaky „S“, které nejsou v typizovaném seznamu dokumentů, znaky „V“ (výběr) a „A“ (archivace).

Zaměstnanec archivu posoudí trvalý význam dokumentů. Dokumenty, které byly archivem vybrány za archiválie, jsou po domluvě předány archivu k archivaci. Dokumenty, které nebyly vybrány k archivaci, zaměstnanec MZA povolí společnosti fyzicky zlikvidovat.

Osobou určenou k této činnosti je asistentka ředitele jako pracovník pověřený skartací. Asistentka připraví skartační návrh dokumentů se znakem „S“, návrh je ředitelem odsouhlasen, jmenovanou komisí posouzen a schválen, odsouhlasen a podepsán jednatelem společnosti.

Asistentka vypracuje skartační protokol, v němž je zaznamenáno, jak bylo komisí rozhodnuto o naložení s navrženými dokumenty (zpravidla fyzická likvidace). Dokumenty lze fyzicky zlikvidovat. Fyzická likvidace musí být provedena, tak, aby nebylo možné dokumenty rekonstruovat. Společnost přikládá ke Skartačnímu protokolu kopii vážního lístku a faktury vystavené osobou oprávněnou převzít odpad jako doklad o uskutečněné likvidaci.

3.5.2 Odpovědnost, pravomoc, povinnost, komunikace

Management společnosti se zavázal vytvořit a udržovat integrovanou politiku. Hlavním cílem integrovaného systému je orientace na zákazníka a zejména jeho spokojenost. Dále spočívá integrovaná politika ve stanovení cílů, struktury a zdrojů společnosti, udržování a růst jejich výkonnosti, který nedílně souvisí s procesem neustálého zlepšování. Ukazateli jsou finanční aspekt, výkonnost procesů a spokojenost zákazníka. Tyto cíle jsou realizovány a zabezpečovány zvyšováním povědomí a motivací pracovníků. S tímto procesem souvisí stanovení kvalitních parametrů realizačních procesů a plánování budoucnosti společnosti.

Důkazem závazku ke zlepšování IMS jsou:

- integrovaná politika systému managementu společnosti
- zaměření na zákazníka
- plánování
- plnění zákonných požadavků, předpisů a norem
- přezkoumání integrovaného systému
- zabezpečení zdrojů
- zabezpečení stanovených cílů

Závazek managementu společnosti

Vedení společnosti se zavázalo vytvořit a udržovat efektivní a účinný integrovaný systém managementu, který je přínosem pro všechny zainteresované strany. Závazek je vyjádřen ve strategii managementu společnosti, dílčích politikách a strategických cílech.

Vedení společnosti přijímá **odpovědnost** za zavedené systémy QMS, EMS a HSMS. Zabezpečuje stanovení plánů společnosti, integrované politiky a cílů, zdrojů nezbytných pro vytvoření, zavedení, udržování a neustálé zlepšování výkonnosti zavedených systémů. Snahou je zabezpečení zvyšování povědomí a motivace zaměstnanců. Identifikuje kvalitativní parametry realizačních procesů a stanovuje a sděluje směry pro dosahování spokojenosti zainteresovaných stran.

Hodnotícími kritérii jsou finanční ukazatele, ukazatele výkonnosti procesů a úroveň spokojenosti zákazníků.

Společnost dokazuje svůj závazek k vývoji a zlepšování systému managementu takto:

- stanovuje politiku společnosti pro zavedené systémy
- stanovuje cíle a cílové hodnoty
- vyzdvihuje důležitost plnění požadavků zákazníka a předpisů a zákonných požadavků

- provádí přezkoumání systému managementu zavedených systémů
- zabezpečuje dostupnost zdrojů nutných k realizaci.

Odpovědnosti a pravomoci pro zavedené systémy managementu popsány v těchto dokumentech a záznamech:

- organizační řád a schéma společnosti
- matice odpovědnosti
- pracovní smlouvy a popisy práce (náplně práce)
- řídicí dokumentace.

Komunikativnost je součástí řídicí práce, zvládnutí tohoto prvku v řízení je součástí sebehodnocení společnosti. Pro zabezpečení jednoznačného sdělování informací, týkajících se všech systémů managementu je ve společnosti zajištěn systém porad a úsekových nástěnek.

Pravidelné porady vedení se konají 2x měsíčně, pro naléhavé případy svolává ředitel společnosti operativní porady. Každá porada je zakončena písemným záznamem, který obdrží všichni přítomní. Účastníci porady vedení jsou odpovědní za předání informací pracovníkům těch funkcí a profesí, kterých se informace týká. Podle závažnosti informace svolávají schůzky svých podřízených nebo informaci předávají individuálně. Pro zachování přesnosti a včasnosti informace je v organizaci upřednostňován princip co nejmenšího počtu mezičlánků. Na úsekových nástěnkách jsou umístěny konkrétní informace, týkající se jednak plánů kvality, jednak reálného vyhodnocení.

Integrovaná politika systému managementu společnosti

Pro systém QMS, EMS a HSMS vyhláší management společnosti integrovanou politiku jako deklaráci závazku, záměrů a zásadách zavedených systémů. Tato politika tvoří základ další tvorby, udržování a zlepšování integrovaného systému. Politika je vizí budoucnosti společnosti. Zobrazuje její cíle, závazek vedení a zajištění přiměřených zdrojů. Integrovaná politika je managementem společnosti pravidelně jedenkrát za rok přezkoumávána v rámci přezkoumání managementem a dle potřeby revidována.

Integrovanou politiku tvoří:

- zaměření na zákazníka a jeho spokojenost
- příležitosti a potřeby neustálého zlepšování
- odpovědnost, pravomoc a komunikace, angažovanost a aktivita při plnění požadavků a neustálého zlepšování
- efektivnosti zavedených systémů managementu
- potřebné zdroje
- potřeby a přispění jiných zainteresovaných stran
- závazek k trvalému zlepšování
- závazek k neustálému zlepšování a prevenci znečišťování
- závazek k prevenci vzniku úrazů a poškození zdraví
- závazek k neustálému zlepšování řízení a výkonnosti společnosti.

Ředitel společnosti seznamuje s integrovanou politikou všechny zaměstnance společnosti i veřejnost.

Zaměření na zákazníka

Hlavním cílem společnosti je zaměření na zákazníka, respektive na jeho spokojenost, která vychází z kvalitního plnění jeho potřeb a přání a vede ke shodě produktu a služeb s požadavky. Potřeby zákazníka bere společnost jako stanovené a převádí je do požadavků, které jsou průběžně realizovány při současném dodržování zákonných, normativních a jiných požadavků. V praxi to znamená neustálé vyhodnocování a přehodnocování informací od zákazníků a ostatních zainteresovaných stran. Pro splnění potřeb a očekávání zainteresovaných stran se věnuje pozornost zejména:

- identifikaci zákazníka a dalších potenciálních zákazníků
- stanovení klíčových znaků produktu
- identifikace a posuzování konkurence na trhu
- identifikace příležitostí ke zlepšování
- identifikaci vlastních slabých stránek
- identifikaci budoucích konkurenčních výhod

Environmentální aspekty, aspekty BOZP a ukazatelé rizik

Společnost zajišťuje stálý proces zjišťování rizik z hlediska environmentálního a z hlediska BOZP a PO, které mohou mít vliv v různých oblastech – procesy, produkty, služby, úseky společnosti. Podkladem pro toto zjišťování je dokumentace procesů, pracovních postupů, soupis služeb, výrobků, materiálů, činností, controlling, majetek společnosti jak movitý, tak i nemovitý. Tímto zjišťovacím procesem byl dán podklad pro vznik ukazatelů environmentálních rizik, které jsou pravidelně vyhodnocovány a aktualizovány. Toto vyhodnocení, respektive zjištění nedostatku, pak může být podkladem pro stanovení cílů a programů společnosti, se kterými musejí být následně seznámeni i dodavatelé a pracovníci společnosti.

Tabulka 3.5.2 – 1 - Matice odpovědnosti společnosti [vlastní zpracování]

Název oblasti normy	Název kapitoly normy	Odpovědnost za stanovení systému IMS	Název souvisejícího procesu	Vlastník procesu
SYSTÉM IMS		ředitel společnosti	ŘÍZENÍ ORGANIZACE	ředitel společnosti
	řízení dokumentů a záznamů	asistentka ředitele	správa dokumentace	asistentka ředitele
Název oblasti normy	Název kapitoly normy	Odpovědnost za stanovení systému IMS	Název souvisejícího procesu	Vlastník procesu
ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU		ředitel společnosti	ŘÍZENÍ ORGANIZACE	ředitel společnosti
	závazek vedení organizace	ředitel společnosti	zvyšování účinnosti procesů	ředitel společnosti
	zaměření na zákazníka	ředitel společnosti		
	politika IMS	ředitel společnosti	strategické plánování	ředitel společnosti
	plánování	ředitel společnosti		
	odpovědnost, pravomoc a komunikace	ředitel společnosti	správa systému IMS	představitel pro IMS
	přezkoumání systému IMS	ředitel společnosti	hodnocení efektivity systému IMS	ředitel společnosti
MANAGEMENT ZDROJŮ		vedoucí výroby	ŘÍZENÍ ORGANIZACE	ředitel společnosti
	zajištění zdrojů	vedoucí výroby	zajišťování zdrojů pro efektivní chod organizace	vedoucí výroby
	lidské zdroje	vedoucí výroby	personální práce	asistentka ředitele
			výcvik	asistentka ředitele
	infrastruktura	vedoucí výroby	správa infrastruktury	vedoucí výroby
pracovní prostředí	vedoucí výroby	řízení pracovního prostředí	vedoucí výroby	
REALIZACE PRODUKTU		vedoucí výroby	ŘÍZENÍ REALIZACE	ředitel společnosti
	plánování realizace produktu	přípravář	plánování procesů realizace a jejich cílů	ředitel společnosti
			technická příprava výroby a/nebo služby	přípravář
			plánování výroby a/nebo služby	vedoucí výroby

	procesy vztahující se k zákazníkovi	ředitel společnosti	marketing	ředitel společnosti
			uzavírání smluv o dílo	ředitel společnosti
	nákup	vedoucí výroby	nákup	vedoucí výroby
			hodnocení dodavatelů	vedoucí výroby
	výroba a poskytování služeb	vedoucí výroby	řízení realizace staveb	vedoucí výroby
			manipulace skladování	vedoucí výroby
řízení měřících a monitorovacích zařízení	vedoucí výroby	zajišťování metrologického pořádku	vedoucí výroby	
MĚŘENÍ, MONITOROVÁNÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ		ředitel společnosti	ŘÍZENÍ ORGANIZACE	ředitel společnosti
	plánování	ředitel společnosti	plánování rozsahu měření a monitorování	ředitel společnosti
	měření a monitorování	ředitel společnosti	monitorování spokojenosti zákazníka	ředitel společnosti
			monitorování procesů	výrobní ředitel
			měření produktů	výrobní ředitel
	interní audity		interní audity	představitel managementu
	řízení neshodného produktu	ředitel společnosti	reklamace dodavatelům	vedoucí výroby
			řešení interních neshod	ředitel společnosti
			řešení reklamací zákazníka	ředitel společnosti
analýza údajů	ředitel společnosti	rozbory výsledků měření a monitorování	ředitel společnosti	
zlepšování	ředitel společnosti	sebehodnocení	ředitel společnosti	
		zvyšování účinnosti procesů	ředitel společnosti	
		nápravné opatření a preventivní opatření	ředitel společnosti	

Plánování

Cíle integrované politiky společnosti jsou měřitelné, konkrétní a zohledňují současné a budoucí potřeby společnosti a trhu. **Plánování integrovaného systému** managementu je zaměřeno na stanovení zdrojů potřebných pro

dosahování cílů kvality, což jsou jasně vymezené parametry produktů a služeb, způsoby jejich dosažení a kontroly. Základními **vstupy plánování** jsou: požadavky a očekávání zákazníků a ostatních zainteresovaných stran (plán kvality), výkonnost procesů integrovaného systému, poučení a zkušenosti získané z dřívějšího období, příležitosti ke zlepšování, posuzování a zmírňování rizik. **Výstupem z plánování** jsou pak: odpovědnosti a pravomoci při realizaci plánů, znalosti a dovednosti, trvalé zlepšování přístupů, metodik a nástrojů, zdroje potřebné k dosažení výsledků, ukazatele dosahované výkonnosti, potřeba dokumentace a záznamů. Na proces strategického plánování navazují ostatní hlavní procesy (tok zakázky společnosti) a procesy podpůrné. Návaznost procesů QMS, EMS a HSMS je dokumentována v přehledu procesů QMS, EMS a HSMS a příslušných organizačních směrnicích.

Společnost stanovila hlavní, podpůrné a řídicí procesy a určila vlastníky procesů, kterým vyměřila pravomoci a odpovědnosti za řízení procesů a dosahování cílů procesů. Popis vlastníka procesu s řídicí a kontrolní funkcí ve společnosti je dána v „Popisu práce“, který stanovuje kvalifikaci funkce a její povinnosti, pravomoci a odpovědnosti. Společnost stanovuje vlastní cíle a cílové hodnoty navazující na stávající stav znalosti jak environmentálních aspektů, rizik BOZP a požadavků na kvalitu i případných dopadů. Environmentální aspekty mají stanovenou důležitost při stanovení cílů.

V oblasti stanovení vlastních environmentálních cílů se zohledňují zejména a zásadně požadavky na předcházení znečišťování a šetření přírodních zdrojů.

Při stanovení vlastních cílů v oblasti BOZP se upřednostňuje požadavek předcházet nehodám, úrazům a vytvářet podmínky pro bezpečné, nezávadné a zdravé neohrožující pracovní prostředí.

Přezkoumání systému managementu QMS, EMS a HSMS vedením

Vedení společnosti provádí v pravidelných plánovaných intervalech jedenkrát ročně přezkoumání integrovaného systému. Přezkoumáním se kontroluje vhodnost a efektivnost systému. **Přezkoumání zahrnuje** výsledky auditů systému managementu, změny ovlivňující systém integrované politiky, výkonnost procesů, shodu produktů, zpětné vazby od zákazníků, stavy nápravných a preventivních opatření, stav řešení z minulého přezkoumání, doporučení pro zlepšení. **Výstupy z přezkoumání** zahrnují rozhodnutí a opatření vztahující se ke zlepšování efektivnosti systému integrované politiky a jeho procesů, ke zlepšování produktů ve vztahu k požadavkům zákazníka, k potřebám zdrojů. Závěry a rozhodnutí z přezkoumání integrovaného systému jsou zaznamenány a slouží jako vstupy pro nápravná opatření a pro následné přezkoumání. Výstupem z přezkoumání integrovaného systému je řízený záznam Zápis z přezkoumání systému integrované politiky. Souvisejícími dokumenty tohoto procesu jsou Organizační řád a schéma, Popisy práce, Cíle integrované politiky.

Dokumentace Odpovědnost, pravomoc, povinnost, komunikace

Integrovaná politika

Organizační řád

Plánování

Seznam dokumentů

Seznam záznamů
Plán ochrany životního prostředí
Protokol o neshodném produktu
Cíle integrované politiky
Registr rizik
Registr aspektů
Matice odpovědnosti

3.5.3 Management zdrojů

Poskytování zdrojů

Společnost identifikuje a zajišťuje zdroje pro naplnění strategie a cílů v oblasti integrovaného systému managementu. Mezi tyto zdroje patří:

- pracovníci
- dodavatelé
- informace
- infrastruktura
- pracovní prostředí
- finanční zdroje

Pracovníci=lidské zdroje. Požadavek na obsazení pracovního místa začíná stanovením dosaženého vzdělání, délky praxe a dalších aspektů jako např. existence příslušného oprávnění. Po náborech uchazečů (inzeráty na serverech, Úřad práce) a jejich prvotního výběru dle zaslaného životopisu proběhne osobní pohovor vedený v případě odborných stavebních profesí vedoucím výroby, v ostatních případech ředitelem společnosti. Po výběru vítězného uchazeče, předložení potřebných dokumentů – zápočtový list, doklady o vzdělání a provedené vstupní lékařské prohlídce je uzavřena pracovní smlouva a provedeny všechny potřebné úkony dle platné legislativy – podpis prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti, evidence pracovníka na správě sociálního zabezpečení, příslušné zdravotní pojišťovně, výdej OOPP (zajišťuje účetní), provedení všech potřebných školení a instruktáže ve všech dotčených oblastech – BOZP, PO, QMS, EMS, HSMS (zajišťuje přímý nadřízený). Úkony jsou zaznamenány na příslušných formulářích a ty jsou vedeny v osobních složkách zaměstnanců u účetní. Při výstupu jsou taktéž podepsány všechny potřebné formuláře a dokumenty, provedeno odhlášení pracovníka z evidence správy sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny, provedena výstupní lékařská prohlídka. Složka, která obsahuje během trvání pracovního poměru nashromážděné důležité dokumenty týkající se proběhlých školení, výcviků, mzdové výplatní pásky, roční přehledy apod. je uzavřena a předána dle Spisového a skartačního řádu do spisovny. Dokumenty ze spisu v požadovaném rozsahu jsou pak nabídnuty k uložení na dobu požadovanou zákonem příslušnému archivu jako dokument A. U pracovníků se tedy obecně sleduje dosažené vzdělání, autorizace, oprávnění, zkušenosti a praxe, schopnosti a dovednosti, a zajišťuje a dbá se na zvyšování **odborné způsobilosti** prostřednictvím **výcviku**, vzdělávání a výuky. Předpokládá se neustálé vzdělávání. Kvalita pracovníků značně ovlivňuje shodu požadavků na produkt, společnost tedy stanovila přesně **způsobilost**

pracovníků pro všechny činnosti a na všech úrovních. Požadavky na odbornou způsobilost pracovníků jsou uvedeny v Odborné způsobilosti zaměstnanců – školení. Dále jsou zavedeny instrukce Zdolávání mimořádných událostí, Zdravotní způsobilost zaměstnanců, Pracovní úrazy, Poskytování OOPP. Součástí vzdělávání jsou školení zaměstnanců společnosti v oblasti jednotlivých systémů managementu – QMS, EMS, HSMS. Prezenční listiny povinných školení (stejně jako absolvované lékařské prohlídky a vydané OOPP) uchovává účetní v osobních složkách zaměstnanců po dobu stanovenou Spisovým a skartačním řádem, která koresponduje s legislativními požadavky a eviduje na formuláři Evidence povinných školení.

Mezi školení patří:

- QMS, EMS, HSMS – vstupní
- BOZP, PO – Vstupní, periodické 1 x za rok
- Řidič – dle legislativy
- Obsluha stavebních přístrojů a zařízení – dle legislativy
- Odborná školení (např. svářeč apod.) – dle legislativy

Infrastruktura zabezpečuje základ pro plnění cílů společnosti a zahrnuje:

- budovy, pracovní prostor a související technické vybavení
- zařízení pro proces (hardware a software)
- podpůrné služby

Souhrnný přehled vybavení dává „Soupis hmotného investičního majetku“ a aktuální „Přehled drobného majetku“. Pro definovanou infrastrukturu vedení organizace plánuje a realizuje kroky vedoucí k zajištění provozní stability.

Společnost musí plánovat a realizovat zákonné revize na vlastním majetku dle požadavků platné legislativy. Touto činností je pověřený stavební technik, který sleduje lhůty, zabezpečuje provedení revizí a opatření příslušných dokumentů a jejich uložení. Monitoruje se tak stav budov, přístrojů, zařízení, dopravních prostředků. Údržba je plánována na poradách vedení a zaznamenána v zápisech z porad vedení. Je zajišťována stejně jako opravy externími specializovanými společnostmi. Všechny dokumenty a formuláře se záznamem provedené údržby nebo opravy jsou ukládány ve spisovně.

Společnost používá vlastní menší **budovu** pro administrativu s menším skladovým prostorem pro uložení OOPP, malých přístrojů a nářadí apod. Na budově jsou prováděny všechny potřebné revize dle platné legislativy a v požadovaných lhůtách. V budově jsou umístěny všechny potřebné značky a zařízení, potřebné množství odpovídajících druhů hasicích přístrojů, evakuační plán, traumatologický plán, apod. Dle Registru rizik a Registru aspektů jsou stanoveny operace a činnosti s důležitými environmentálními aspekty a riziky.

Společnost disponuje **malými přístroji a zařízeními** (bourací kladivo, vrátek, rezačka, průmyslový vysavač apod.). Ostatní větší stroje či služby (autodoprava) jsou objednávány od dodavatelů a poskytovatelů těchto služeb. Potřeba stavebních strojů a zařízení je definována již při přípravě cenové nabídky a následně při podpisu smlouvy o dílo, vlastní objednání a nasazení je

pak plánováno dle harmonogramu a postupu prací stavbyvedoucím průběžně. Seznam strojního zařízení a jeho plán údržby a revize zajišťuje vedoucí výroby. Jedná se o:

- údržba – denně nebo dle pokynů výrobce
- opravy – dle nutnosti
- povinné elektrovevize – dle požadavků legislativy

Knih revizí, oprav a údržby stavebních strojů a drobného elektrického nářadí eviduje:

- údržbu – denně nebo dle pokynů výrobce
- záruční a pozáruční servis – stanoveno výrobcem vozidla (zpravidla dle počtu ujetých kilometrů)
- opravy – dle nutnosti
- technická prohlídka – dle zákonných předpisů
- emise a jejich měření – dle zákonných předpisů

Společnost vlastní měřidla. Jejich potřebu požaduje stavbyvedoucí, který je také přiděluje jednotlivým kompetentním pracovníkům. Stanovená měřidla ve společnosti podléhající pravidelným kalibracím a ověřováním jsou vedená představitel pro IMS a pravidelně kontrolována externím dodavatelem.

Výše popsaná činnost spočívá ve zpracování a následně v realizaci a kontrole plnění **plánu údržby vybavení**. Plán údržby vybavení je ve společnosti zpracováván centrálně na období jednoho roku. Vychází z legislativních předpisů co do rozsahu a termínů. Odpovědnost za zpracování a povinnost kontrolovat plnění opatření plánu údržby má vedoucí. Plán údržby kontroluje a odsouhlasuje porada vedení společnosti.

Konkrétní odpovědnost za provedení opatření uvedených v plánu údržby je dána tímto plánem a obecnou povinností zaměstnanců plnit úkoly ukládané jim vedoucím pracovníkem. Uživatelé zařízení jsou povinni udržovat zařízení podle návodů k obsluze v provozuschopném stavu. Pro chod jednotlivých menších strojních zařízení jsou vypracovány **směrnice, Směrnice pro používání služebních vozidel**, ve kterých je podchycena i oblast BOZP. Záznamy o údržbě malých strojních zařízení jsou vedeny v **provozních denících stroje**. Jsou pravidelně zajišťovány dle zákonných lhůt revize, jejich provedení se sleduje v záznamech – protokolech o revizích a následně sledován další termín jejího provedení v „Plánu údržby, revizí a zkoušek vybavení“. Pro sledování termínu revizí a zkoušek a jejich realizaci je ve společnosti stanovena odpovědnost stavebního technika s prováděnou kontrolou asistentkou ředitele. V elektronické podobě na PC u asistentky ředitele jsou vedeny karty k jednotlivým PC v souboru pod názvem - Karta PC.xls, které jsou aktualizovány podle provedených instalací nových programů.

Činnosti organizace, vztahující se k vybavení jsou dokumentovány takto:

- zpracováním plánu údržby, revizí a zkoušek vybavení
- obsahem pracovních náplní zainteresovaných pracovníků, vedením osobní karty zaměstnance, kde se zaznamenává předané zařízení do osobní odpovědnosti

- záznamy o provedení stanovené kontroly a údržby vybavení („Kniha revizí, oprav a údržby stavebních strojů a drobného elektrického nářadí“)
- záznamy o provedení kontroly plnění plánu údržby
- servis vozidel (záznamy vedeny v dokumentaci vozidla – servisní knížka).

Pracovní prostředí

Společnost zjišťuje pracovní činnosti, které vyžadují řízení pracovního prostředí k dosažení výsledné shody produktu nebo služby. Pracovní prostředí se sleduje z pohledu vhodnosti pro realizaci staveb, které jsou prováděny na venkovních stavbách s velkým vlivem klimatických a přírodních podmínek.

K zajištění vysoké výkonnosti zaměstnanců jsou určeny jasné metody práce, případně připraveny pracovní postupy. Pro udržení výkonnosti zaměstnanců jsou všechny objekty vybaveny odpovídajícím sociálním zařízením pro zaměstnance, na venkovních stavbách zajištěním vhodného zařízení stavenišť.

Vedoucí výroby zajišťuje a stavbyvedoucí řídí prvky pracovního prostředí:

- ovlivňující znaky kvality
- ovlivňující lidský faktor

Stavbyvedoucí před zahájením nového díla instruuje zaměstnance z hlediska organizačního zajištění a bezpečnosti práce. Bere v úvahu vytvoření vhodného pracovního klimatu, dodržování etických zásad, stanovení pravidel vystupování k zákazníkům a osobní vzhled pracovníků. Pro dodržení bezpečnosti práce a minimalizaci pracovních úrazů je nutné používání ochranných pomůcek při práci. Kategorizaci a hodnocení rizik a vzájemná vazba na poskytování OOPP je stanovena dokumentací Instrukce Poskytování OOPP.

Informace jsou ve společnosti zdrojem nutným pro neustálé zlepšování a pro objektivní rozhodování. Externí a interní informace se dle obsahu dělí na informace technické, obchodní a provozní.

Technické informace vstupují do společnosti v převážné míře jako externí, jsou to **informace převzaté** projektové dokumentace zakázky, pomocí Internetu, školením u výrobců nebo distributorů techniky podle nabídky nebo na vyžádání společností, získáním manuálů, popisů a návodů k obsluze technických komponent nebo zařízení, prostřednictvím **vyhlášek, norem, zákonů apod.** Technické informace zpracovávají a vyhodnocují jejich jednotliví nositelé **a seznamují s nimi ostatní** na výrobních poradách.

Obchodní informace získává **společnost od** státní správy, jednáním se zákazníky stávajícími i potencionálními, prostřednictvím Internetu a z odebíraných tiskovin. K obchodním informacím patří informace **o cenách produktů dodavatelů**. Informace jsou zpracovávány **vedoucím výroby a přípravěm**.

Informace provozní – **operativního charakteru** z běžného denního pracovního styku zaměstnanců společnosti mezi sebou a se zákazníkem, zdrojem jsou např. zápisy z kontrolních dnů.

Předávání informací je předmětem porad vedení, které se uskutečňují pravidelně dvakrát měsíčně, případně operativně dle důležitosti.

Řízení informací pro každého pracovníka v organizaci představuje:

- identifikaci vlastní potřeby informace
- identifikaci externího a interního zdroje informací
- zajištění včasného přístupu k přiměřeným informacím
- využívání přijatých informací k naplnění vlastních cílů
- zajištění odpovídající ochrany a důvěrnosti

Důležité informace o zakázce zaznamenává přípravář a vedoucí výroby do „Krycího listu zakázky“. Úroveň řízení informací hodnotí vedení organizace z hlediska efektivnosti a účinnosti prostřednictvím interních auditů. K negativním zjištěním vedoucí pracovníci přijímají nápravná opatření, popř. preventivní opatření.

Finanční zdroje

Způsob financování realizace integrované politiky, cílů, programů.

Požadavky na zdroje pro systémy EMS a HSMS jsou v mnoha případech společné i pro systém managementu kvality.

Návrh související dokumentace a příloh k Managementu zdrojů

Organizační řád

Pokyny

Havarijní plány

Technologická pravidla

Pracovní postupy

Metody práce

Soupis hmotného investičního majetku

Soupis drobného majetku

Seznam záznamů

Kvalifikační požadavky

Požadavky na infrastrukturu, plán údržby budov

Směrnice pro používání služebních vozidel

Formulář strojního vybavení

Krycí list zakázky

Plán údržby, revizí a zkoušek vybavení

Provozní deník stroje

Knihy revizí, oprav a údržby stavebních strojů a drobného elektrického nářadí

Plán údržby, revizí a zkoušek vybavení

Protokol o revizích

Hodnocení a prevence rizik

Zdravotní způsobilost zaměstnanců

Odborná způsobilost zaměstnanců-školení

Evidence povinných školení

Zdravotní způsobilost zaměstnanců

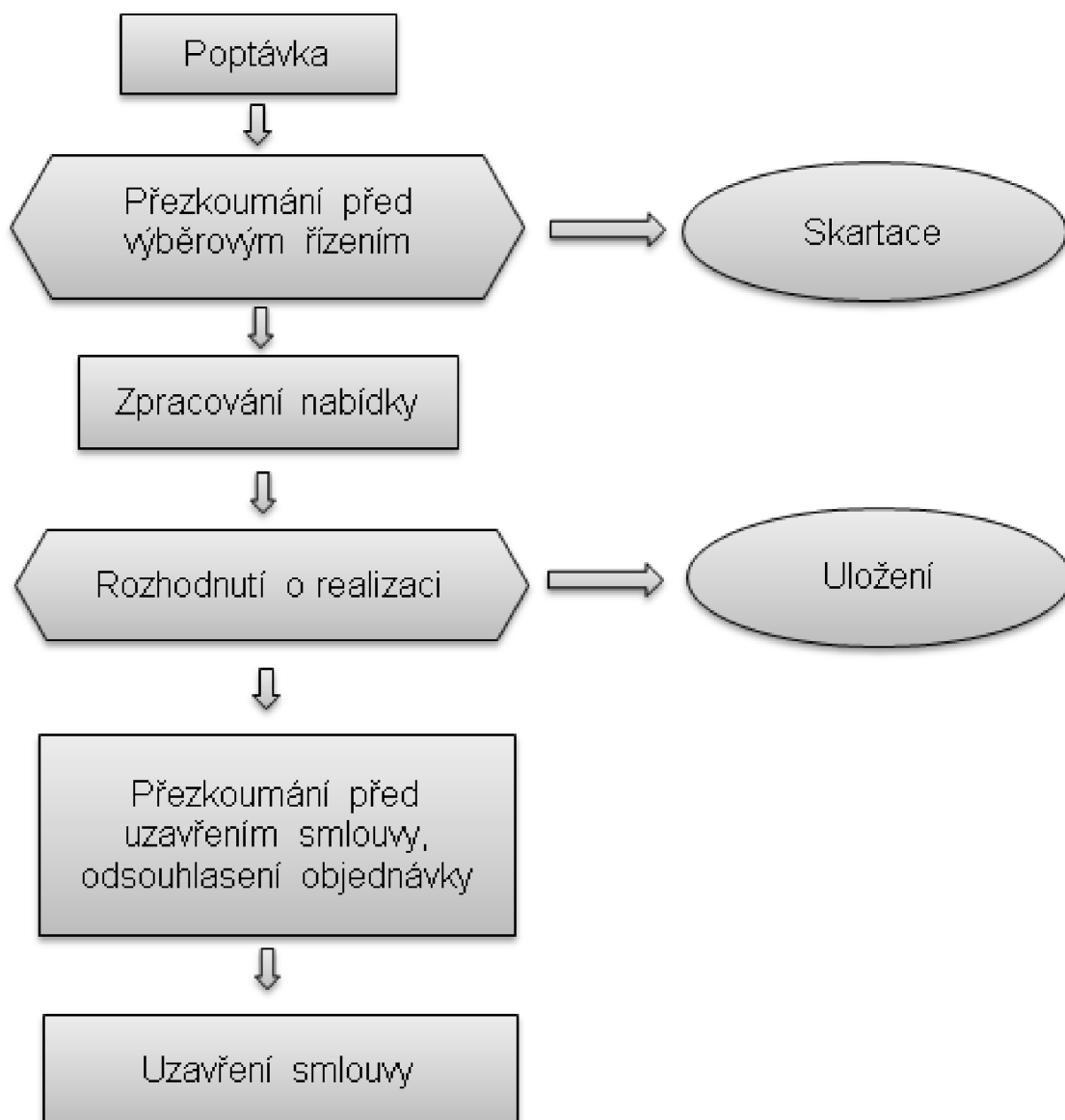
Zdolávání mimořádných událostí

Postup při pracovních úrazech

Poskytování OOPP

Technická prevence

Postup při dechové zkoušce zaměstnanců na alkohol a jiné návykové látky
Matice odpovědnosti



Obrázek 5 - Přezkoumání požadavků na produkt [vlastní zpracování]

3.5.4 Realizace produktu

Plánování cílů

K realizaci produktu, tj. k realizaci stavebních a montážních prací a služeb, jsou v organizaci řízeny tyto procesy s cíli:

- **marketing** cílem marketingu je získávat relevantní informace o možných zakázkách stavebních prací dle jednotlivých segmentů trhu, relevantní informace o postavení firmy na trhu vzhledem ke srovnatelné konkurenci, o

nových technologiích v oblasti stavebních prací, sledovat a předvídat změny ve strategii trhu

- *sjednávání smluv o dílo* s cílem udržet a stabilizovat vztahy se stálými zákazníky, rozšiřovat další spolupráci, eliminovat finanční rizika, objemem sjednaných zakázek naplnit kapacitu společnosti
- *technická příprava zakázek* optimalizuje procesy z pohledu lidských, materiálových, technických a finančních zdrojů, zajišťuje shodu výrobních možností organizace s prováděcí dokumentací pro realizaci staveb
- *plánování realizace staveb* probíhá s cílem harmonizovat plánování realizace staveb s obchodní činností, harmonizovat plánování realizace staveb s technologickými a kapacitními možnostmi výroby
- *nákup produktů* v požadované kvalitě, splňující požadavky projektové dokumentace, nákup od dodavatelů zaručujících stabilitu kvality i plnění objednávek (viz. „Seznam schválených dodavatelů“), nákup v množství a termínech respektujících průběh realizace staveb, cenové a skladovací možnosti na staveništi, stabilizovat dodavatelskou základnu
- *skladování nakoupeného materiálu* s cílem zachovat podmínky skladování materiálu tak, aby nedocházelo ke změnám deklarovaných znaků kvality, optimalizovat zásoby materiálu tak, aby odpovídali potřebám plynulého režimu na staveništi
- *realizace staveb* - v rámci tohoto procesu se jedná o snahu udržet měřitelné znaky kvality ve shodě se specifikovanými kritérii (viz. projektová dokumentace, normy, objednávky a smlouvy), dodržování termínů realizace, udržet stabilitu pracovních výkonů ve shodě s plánem, udržet stabilitu lidských zdrojů a výkonnost výrobního vybavení
- *měření a monitorování* - eliminovat průnik neshody k dalším operacím nebo k zákazníkovi, optimalizovat místa a četnost měření a monitorování
- *předávání staveb zákazníkovi* - dosáhnout zachování deklarovaných kvalitativních znaků realizované stavby do doby předání stavby zákazníkovi, poskytnout garance za realizované stavby přesahující zákonné požadavky

Plánování realizace produktu

V případě větších zakázek nebo z požadavku investora sestavuje vedoucí výroby „Harmonogram průběhu stavby“, ve kterém stanoví:

- termín zahájení a ukončení stavby
- lidské zdroje – rozdělení pracovníků vlastních nebo zajištěných dodavatelsky
- mechanizaci a strojní vybavení – zajišťuje interně nebo dodavatelsky
- dodavatele materiálu a služeb (měření a monitorování)
- logistiku jednotlivých dílčích procesů při realizaci stavby
- zohledňuje technologie dílčích procesů

Výsledek tohoto plánování je zaznamenán ředitelem společnosti v záznamu „Přezkoumání požadavku zákazníka před uzavřením smlouvy“.

Harmonogram je operativně upřesňován na poradách vedení, ze kterých je vystaven zápis s rozdělením úkolů a se specifikacemi případných změn

průběhu realizace stavby. Za dodržování harmonogramu stavby odpovídá vedoucí výroby.

Realizace zakázek menšího rozsahu je operativně plánována vedoucím výroby. Plán předepisuje v dokumentaci k realizaci stavby a projednává se stavbyvedoucím, který odpovídá za realizaci stavby.

Plánování kontroly

- **externí revize a zkoušky** – rozsah je dán legislativními předpisy, projektovou dokumentací a podmínkami stavebního povolení. Termín revize nebo zkoušky určuje vedoucí výroby. Revizi nebo zkoušku provádí externí revizní technik. Kvalifikační požadavky a nezávislost provedení revize nebo zkoušky je dána legislativními předpisy
- **interní kontroly** – rozsah v závislosti na přejímaných vstupech, projektové dokumentaci a příslušných normách určuje vedoucí výroby. Četnost určuje stavbyvedoucí v závislosti na podmínkách pro realizaci stavby, termíny upřesňuje přímo na stavbě. Kontroly provádí stavební technik
- **dozor autorizovaným inženýrem pro stavební práce** – dozor nad dodržováním projektové dokumentace, legislativních předpisů, podmínek stavebního povolení, kvalitou prováděných stavebních prací a dodržováním předpisů BOZP provádí vedoucí výroby nebo smluvně zajištěný externí pracovník s odpovídající kvalifikací
- **interní kontroly** – rozsah v závislosti na přejímaných vstupech, projektové dokumentaci a příslušných normách určuje vedoucí výroby. Četnost určuje stavbyvedoucí v závislosti na podmínkách pro realizaci stavby, termíny upřesňuje přímo na stavbě. Kontroly provádí stavební technik
- **interní namátková kontrola** – monitoring každé zakázky provádí ředitel společnosti nebo vedoucí výroby. Četnost, termíny a rozsah volí v závislosti na výsledcích již provedených kontrol

Monitorování průběhu zakázky:

- externí kontrolní dny – rozsah, četnost a termíny určuje zákazník. Za organizaci se účastní vedoucí výroby nebo stavbyvedoucí
- kontrola rozsahu provedených prací - provádí se jedenkrát měsíčně a po ukončení díla. Provádí vedoucí výroby.

Měření produktu

- výsledek revize nebo zkoušky zaznamená revizní technik do stavebního deníku a dokládá na oficiálním formuláři s platným razítkem, datem a podpisem
- výsledky interní namátkové kontroly zaznamená vedoucí výroby nebo ředitel společnosti do stavebního deníku nebo v případě nutnosti vystaví „Protokol o neshodném produktu“. Výsledek je projednán na poradě vedení a zaznamenán asistentkou ředitele v zápisu z porad vedení.

Monitorování procesu

- výsledky dozoru autorizovaným inženýrem zaznamená vedoucí výroby do stavebního deníku nebo vystaví „Protokol o neshodném produktu“
- výsledky interních kontrol zaznamená stavbyvedoucí následovně:
 - přejímku nakoupeného materiálu do dodacích listů a do stavebního deníku
 - přejímku nakoupených služeb do pracovních výkazů a do stavebního deníku
 - negativní výsledky monitorování a kontrol do „Protokolu o neshodném produktu“
- výsledky interní namátkové kontroly zaznamená vedoucí výroby nebo ředitel společnosti do stavebního deníku nebo vystaví „Protokol o neshodném produktu“. Výsledek projedná na poradě vedení a asistentka ředitele zaznamená v zápisu z porady vedení

Monitorování průběhu zakázky

- výsledek kontrolního dne zaznamená zákazník do stavebního deník nebo vystaví samostatný zápis
- výsledek kontroly provedených prací zaznamená vedoucí výroby nebo stavbyvedoucí do „Zjišťovacího a dílčího předávacího protokolu“

Procesy vztahující se k zákazníkovi

Jednatel nebo ředitel společnosti přijímá požadavky od zákazníka v písemné podobě, telefonické podobě nebo při osobním jednání, které se zaznamenávají v „Záznamu z jednání“. Provádí akviziční činnost, prověřuje poptávky v Obchodním věstníku, na Internetu a při jednáních s potenciálními zákazníky. Při telefonickém a osobním jednání žádá o předání požadavků zákazníka v písemné podobě.

Jednatel nebo ředitel jako první posoudí z obdržení informací, zda se jedná o zákazníka:

- veřejná instituce - veřejná zakázka / výzva – nabídka (+ návrh smlouvy o dílo)
- oznámení o výsledku veřejné soutěže (+ potvrzení smlouvy o dílo)/
- právnická osoba - smlouva o dílo (poptávka – nabídka – návrh smlouvy o dílo
- potvrzení smlouvy o dílo)
- fyzická osoba - smlouva o dílo/objednávka – potvrzení smlouvy o dílo / objednávky

Přezkoumání požadavků na produkt

- požadavky zákazníka na výsledný produkt (stavbu)
- upřesnění požadavků zákazníka a na ně navazující nároky společnosti, které by musela při realizaci produktu zajistit – časová náročnost, požadované termíny plnění zakázky, organizační, legislativní požadavky (ČSN, zákony, vyhlášky, požadavky na splnění požadavků na životní prostředí, BOZP a PO), požadavky na architektonické služby či projektovou dokumentaci, lidské zdroje; strojní a přístrojové zdroje, nároky na dopravu, autopark, stanovení, jaké

produkty zabezpečí společnost svými zdroji a jaké bude zabezpečovat či provádět svými dodavateli

– požadavky vyplývající z činnosti společnosti – zařízení, technologické postupy, technologie společnosti atd.

Společnost resp. jednatel společnosti **přezkoumá požadavek zákazníka**, analyzuje jej. Výsledky posouzení zaznamená do formuláře „Přezkoumání požadavku zákazníka před výběrovým řízením“. V případě kladného výstupu posouzení tzn. společnost má potenciál zakázku přijmout, předá jednatel společnosti požadavek zákazníka se svými výstupy řediteli společnosti a ten připraví staveb, který připraví cenovou nabídku ve většině případu ve formě položkového rozpočtu, v případě většiny veřejných zakázek doplněním do slepého rozpočtu připraveného zadavatelem veřejné zakázky. Takto připravený položkový rozpočet odsouhlasí vedoucí výroby, ředitel společnosti a schválí jednatel společnosti. Položkový rozpočet je součástí nabídky společnosti a návrhu smlouvy o dílo (dále také SOD). Může nastat fáze, při které zákazník vyslovuje svoje připomínky a náměty k cenové nabídce včetně návrhu smlouvy, finální podoba se konkretizuje.

Před uzavřením smlouvy se provede na formuláři opětovné přezkoumání požadavků zákazníka. Předmětem přezkoumání je srovnání přijaté poptávky, odeslané nabídky s požadavky zákazníka na uzavření smlouvy. Zjištěné rozdíly musí být zaznamenány. Toto přezkoumání probíhá bezprostředně po zkompletování potřebných informací. Hodnotí se zejména možnost zajištění finančních, materiálových, technických a personálních zdrojů. Ředitel společnosti, vedoucí výroby a přípravař zakázek přezkoumávají identifikované požadavky zákazníka a doplňující požadavky a závazky co do rozsahu a vlastní schopnosti organizace přijmout závazek na splnění smlouvy (řízený záznam „Přezkoumání požadavků zákazníka – před uzavřením smlouvy, odsouhlasení objednávky“).

Typizované smlouvy o dílo zpracovává asistentka ředitele. Ve složitějších případech zadá vypracování smlouvy externímu zpracovateli - právníkovi advokátní kanceláře. Smlouvu o dílo podepisuje statutární orgán společnosti - jednatel společnosti. Jednatel společnosti podepisuje smlouvy s dodavateli výrobků a služeb, eventuálně s dodavateli materiálů, pokud není řešeno objednávkami.

Kompletizaci nabídky provádí asistentka ředitele, odsouhlasí ředitel společnosti a podepisuje jednatel společnosti.

Pokud v průběhu realizace díla nastane změna ve smluvních podmínkách, musí být tato skutečnost podchycena v dodatcích ke smlouvě o dílo. Podnět k jejímu vypracování dává stavbyvedoucí a ve spolupráci (dle toho, čeho se bude dodatek týkat) s přípravařem, asistentkou ředitele či právníkem připraví návrh dodatku, který je odsouhlasen vedoucím výroby a ředitelem společnosti. Jeho schválení a podpis je v kompetenci jednatele společnosti.

Ke komunikaci se zákazníkem v průběhu realizace stavby je oprávněn ředitel společnosti, vedoucí výroby a stavbyvedoucí. Předmět jednání zaznamenávají do stavebního deníku nebo na formuláři Záznam z jednání.

Vedoucí výroby a stavbyvedoucí odpovídají za včasné a úplné předání informací od zákazníka, týkajících se předmětu smlouvy, dodatku ke smlouvě, k vyřízení řediteli společnosti. „Zápis o odevzdání a převzetí dokončených staveb (ucelených částí)“ a „Zjišťovací a dílčí předávací protokol“ vystavuje a odsouhlasí vedoucí výroby.

Reklamace a stížnosti zákazníka vyřizují vedoucí výroby, ředitel společnosti a asistentka ředitele v případě oprávnění.

Návrh a vývoj

Tato oblast není zahrnuta do integrovaného systému managementu společnosti, neboť není zahrnuta ani v systému QMS. Společnost se nezabývá návrhy a vývojem služeb, nových produktů a materiálů, nepodílí se na výzkumu nebo vývoji. Vyloučení tohoto procesu neovlivňuje schopnost společnosti poskytovat produkt zákazníkovi dle jeho požadavků a dle dotčených zákonných požadavků, předpisů a norem.

Nákup

Cílem tohoto procesu je dosáhnout v konkurenčním prostředí maximálního finančního výnosu/zisku při splnění požadavků zákazníka a zajištění jeho spokojenosti. Produkty a služby vztahující se k realizaci staveb je oprávněn nakupovat vedoucí výroby, ředitel společnosti, stavbyvedoucí, stavební technik, produkty a služby vztahující se ke zdrojům a produkty či služby nesouvisející s výrobním procesem nakupuje ředitel společnosti a asistentka ředitele, přičemž objednávky vystavuje za společnost centrálně asistentka ředitele.

Nástroji nákupu ovlivňujícími kvalitu cílů jsou:

- produkt a jeho cena
- průzkum trhu
- zákazník
- reklama

Hodnotícími kritérii dosažených cílů, které posuzují úspěšnost stanovených cílů, jsou pak:

- monitorování spokojenosti zákazníka (referenční listy, dotazníky spokojenosti), ukazatelem úspěšnosti společnosti je vracející se zákazník eventuálně zákazníkovi reference předávané dále dalším potenciálním zákazníkům
- sledování počtu a závažnosti reklamací a jejich vyhodnocování (reklamace jsou předmětem přezkoumání managementem)

Hodnocení spokojenosti zákazníka provádí vedoucí výroby. Hodnocení zákazníka a jeho výsledky jsou zaznamenány v pravidelném ročním Přezkoumání integrovaného systému managementu QMS, EMS a HSMS.

Proces nákupu a hodnocení dodavatelů

Společnost obstarává výrobky, materiál nebo služby prostřednictvím uzavřených rámcových kupních smluv, kupních smluv, smluv o dílo nebo objednávek. Ve všech typech uzavřených smluvních vztahů je přesně popsáno, co je předmětem vztahu, množství, kvalita apod. Uzavřené smluvní vztahy odpovídají požadavkům platných právních předpisů. Uzavřené smluvní vztahy s dodavateli obsahují klauzule o dodržování EMS, BOZP a PO.

Společnost při nákupu materiálů, hmot a produktů upřednostňuje ekologicky šetrné výrobky od kvalitních a prověřených výrobců a obchodníků. Společnost prvotně vychází ze svých prověřených dodavatelů. Při tvorbě nové nabídky provádí aktuální průzkum trhu s cílem minimalizovat náklady na činnosti zajišťovanou dodavateli.

Vedoucí výroby dvakrát za rok (červen prosinec) přezkoumá dodavatele a výsledky zaznamenává do formuláře „Hodnocení dodavatele“. Hodnocení probíhá dle stanovených kritérií (certifikace, flexibilita, kvalita a dostupnost dodávek a služeb). Informace potřebné pro hodnocení dodavatelů předává představiteli pro IMS vedoucí výroby a stavbyvedoucí. U dodavatelů, kteří se projeví jako problémoví, navrhuje vedoucí výroby opatření nutná ke zlepšení stavu.

Výsledek hodnocení dodavatelů podléhá schválení ředitelem společnosti, který vydává na příští kalendářní pololetí „Seznam schválených dodavatelů“.

Formulář Hodnocení dodavatelů je podkladem pro přezkoumání systému managementem QMS, EMS a HSMS.

Tabulka 3.5.4 - 1 - Hodnocení dodavatelů [vlastní zpracování]

Materiál/služba/kooperace: stavební materiál									
Pro období: I. - VI.X									
Název firmy	kvalita	Systém kvality	Flexibilita	Cena	Spolehlivost	Dodržování termínů	Bodů celkem	hodnocení	
Stavebniny s.r.o.	5	0	3	3	5	5	21	B	Datum hodnocení
Parkrůbek s.r.o.	5	3	5	5	5	5	28	A	Hodnotil
Šprindl s.r.o.	5	0	5	3	5	5	23	A	

Tabulka 3.5.4 - 2 - Kritéria hodnocení dodavatelů [vlastní zpracování]

kritérium	Hodnocení		
	5 bodů	3 body	0 bodů
Jakost produktu	Standardní	Občasný výkyv	Nestandardní
Systém jakosti		Vlastní certifikát/systém zavádí	Systém nemá
Flexibilita dodavatele	Pružný bez výjimek	Pružný s výjimkami	Nepružný
Spolehlivost dodavatele	Bez reklamací	Jedna reklamace	Opakované reklamace
Cena produktu	Vyhovující	Neúměrná	Neúměrná
Dodržování termínů	Spolehlivý	Občasné skluzy	nespolehlivý

Tabulka 3.5.4 - 3 - Zařazení dodavatelů do kategorií [vlastní zpracování]

Kategorie dodavatele	Dodavatelé - počet získaných bodů	
A	Schválený	28 -22
B	Alternativní	21 - 14
C	neschválený	12 - 0

Směrodatná při výběru dodavatelů jsou tato kritéria:

- prověřenost dodavatele zkušenostmi z předcházejících zakázek
- reference
- schopnost dodavatel plnit požadavky z hlediska obsahu, množství, termínu, ceny, kvalifikace, technická úroveň zaměstnanců
- spolehlivost
- odpovědnost
- zabezpečení kontroly dodavatele nad přípravou, realizací a kontrolou prací, výrobků nebo služby
- zabezpečení záruky, délka záruky a podmínky servisu
- rychlost a kvalita odstraňování vad a nedodělků
- kvalita požadovaných dokumentů při předání (prohlášení o shodě..)
- zavedené ISO apod.

Realizace nákupu

Termíny dodání určité části materiálu na stavbu plánuje vedoucí výroby, stavbyvedoucí, stavební technik, ředitel společnosti nebo pracovník pověřený vedoucím výroby. Z výkazu výměr nebo specifikace materiálu, které jsou součástí projektové dokumentace, vystaví rozpočtář „Soupis materiálu“, kde stanoví množství a termín dodání, který předloží vedoucímu výroby a ten předá soupis asistentce ředitele k vystavení objednávky.

Termíny dodání materiálu na stavbu plánuje vedoucí výroby, stavbyvedoucí, technik nebo pracovník pověřený vedoucím výroby.

Každé převzetí zboží podléhá existenci zdokumentování v rámci dodacích listů, předávacích protokolů apod. Nedílnou součástí každé přejímky je kontrola materiálu a produktu a stanovení, zda je materiál nebo produkt shodný s požadavkem společnosti dle objednávky nebo smlouvy a v požadované kvalitě a provedení.

Tabulka 3.5.4 - 4 - Kritéria hodnocení dodávek nakupovaných výrobků [vlastní zpracování]

hodnocení	kritérium
vyhovující	dodáno zboží dle objednávky/smlouvy
	dodáno množství dle objednávky/smlouvy a dodací list odpovídá dodávce
	dodávka nepoškozená
	dodány požadované doklady a příslušenství
	fakturace dle dohodnuté ceny
	při užití/instalaci se neprojeví žádné vady
nevyhovující	vady zboží při přejímce dodávky, při instalaci, zabudování nebo zpracování, následuje nepřevzetí zboží či reklamace zboží (vada k tíži dodavatele)

Neshoda v realizaci zakázky může být způsobena:

- chybou ve smlouvě o dílo se zákazníkem, projektantem, dodavateli
- chybou v projektové dokumentaci

- použitím nekvalitních materiálů, hmot, polotovarů, výrobků, služeb
- nekvalitní prací
- porušením technologických a pracovních postupů, postupů daných výrobcí materiálů, hmot, polotovarů, výrobků apod.
- nesprávně provedenými zkouškami, kontrolami apod.

Pokud je dodávka vyhovující, je odsouhlasena uvedením data a podpisem přejímajícího na dodacím listu nebo předávacím protokolu. Nevhovující dodávka je neprodleně řešena zahájením řízení o neshodném produktu vypsáním formuláře o neshodném produktu. Neshoda je řešena dle závažnosti a mírou její odstranitelnosti:

- snadno odstranitelné – nevyžadují zvýšené náklady, dají se snadno napravit a odstranit (rozhoduje stavbyvedoucí, vedoucí technik nebo zástupce dodavatele)
- nesnadno odstranitelné – vyžadují zvýšené náklady, prodloužení termínu zhotovení díla, dodatky ke smlouvě či projektu apod. (rozhoduje vedoucí výroby nebo ředitel společnosti), možností je náhradní použití v rámci reklamačního řízení vedeného vedoucím výroby (vrácení a výměna zboží či oprava/úprava) apod.
- neodstranitelné – znamenají negativní vliv na výslednou kvalitu díla a takové se nemohou použít (vedou k přeřazení produktu na jiné použití nebo fyzické likvidaci).

V případě, že není situace vyřízena obratem, je nutné neshodný produkt obratem oddělit od shodných produktů a označit viditelně a neodnímatelně „neshoda“. Za to, že neshodné produkty nebudou omylem zabudovány, odpovídá stavbyvedoucí.

O neshodě je pořízen Protokol o neshodném produktu, v němž komise stanoví:

- zda produkt po přepracování splní požadavky zákazníka
- nesplní požadavky zákazníka, ale vyhovuje zamýšlenému použití a je tedy použit nebo se smí použít s udělenou výjimkou zákazníkem na základě doporučení projektanta, státního orgánu apod.)
- nevyhovuje zákazníkovi ani zamýšlenému použití a vyřazuje se.

Materiály a produkty jsou dodávány přímo na místo plnění zakázky v takovém přiměřeném množství, které zajišťuje plynulost realizace stavby, ale zároveň je jejich doprava rentabilní.

Proces skladování

V případě, že materiál není při realizaci díla spotřebován, je dovezen do areálu společnosti k uskladnění v uzamčených skladových prostorách nebo volně na prostranství. Ve skladech je zbytkový materiál řádně veden. Je vypracován Provozní řád skladování.

Skladování má v odpovědnosti stavební technik. Ten je také odpovědný za správné skladování materiálů a výrobků dle jejich druhu. Předpokládá se, že materiál i výrobky jsou objednávány dle potřeby, množství uskladněného zboží

je minimální. Pokud je uložena chemická látka, je k ní viditelně přiložen k seznámení bezpečnostní list.

Odpadové hospodářství

Společnost má zpracovanou směrnici **Nakládání s odpady** a **Směrnici pro eliminaci hluku, znečištění ovzduší, vody, půdy a komunikací**. Odpady také řeší jednotlivé pracovní postupy stanovené společností, pokud pracovní činnost vytváří prostor pro vznik odpadů. Stavební společnost se setkává každoročně v různých objemech v závislosti na své produkci s těmito nejvíce zastoupenými odpady uvedenými v níže tabulce č. 3.5.5 – 2:

Tabulka č. 3.5.4 - 5 - Katalog odpadů společnosti Stavby s.r.o.

Katalogové číslo odpadu	Název odpadu	Kategorie odpadu	Vznik	Způsob zneškodnění či využití
150 106	Směsné odpady	O	A00	AN3
170 101	Beton	O	A00	AN3
170 102	Cihly	O	A00	AN3
170 104	Cihly a beton	O	A00	AN3
170 107	Směs betonu a cihel	O	A00	AN3
170 405	Železo a ocel	O	A00	AN3
170 504	Zemina a kamení	O	A00	AN3
200 101	Papír a lepenka	O	A00	AN3
200 202	Zemina a kamení	O	A00	AN3
200 301	Směsný komunální odpad	O	A00	AN3
200 307	Objemný odpad	O	A00	AN3

Společnost zajišťuje dle zákona č. 185/2001 Sb. tyto základní povinnosti:

- zařazuje odpad podle Katalogu odpadů. Katalog odpadů je vydaný ve vyhlášce č. 381/2001 Sb. Každý odpad je zařazen pod šestimístné katalogové číslo druhů odpadů. První dvojčíslí=skupina odpadů, druhé dvojčíslí=podskupina odpadů, třetí dvojčíslí=druh odpadu (nejprve se podle odvětví, ve kterém odpad vzniká, vyhledá odpovídající skupina, následně podskupina odpadu). Platí zásada, že pokud se odpad skládá z více složek majících v Katalogu svá samostatná čísla, má přednost přiřazení k takovému druhu odpadu, který je z hlediska škodlivých účinků na člověka nejvíce nebezpečný
- zařazuje odpad do kategorie. Kategorie odpadů jsou „O“ ostatní, kategorie nebezpečného odpadu se pro účely evidence značí „N“ (v katalogu odpadů je označen symbolem “*”, a odpady, kterým byla kategorie nebezpečného odpadu přiřazena a nejsou v Katalogu označeny “*” se značí jako „O/N“
- dodržuje hierarchii nakládání s odpady – předchází vzniku odpadů, přednostně odpady využívá, připravuje odpad k opětovnému použití, recykluje odpady, odstraňuje odpady

- dbá, aby osoba, které předává odpad, byla osobou oprávněnou převzít odpad do svého vlastnictví. Společnost ověřuje, zda osoba, které odpad předává, má platné rozhodnutí k převzetí konkrétního odpadu. Tato osoba musí mít v rozhodnutí správního orgánu stanoveno, jakou činnost smí provádět – sběr, výkup, využití, odstranění skladování, spalování apod. a musí být uvedeno, jakých odpadů se povolení týká. Seznam osob oprávněných lze ověřit na webových stránkách jihomoravského krajského úřadu na odboru životního prostředí
- dbá, aby odpad nebyl ředěn, míšen za účelem splnění kritérií pro jejich přijetí na skládku, dbá, aby nedošlo k míšení nebezpečných odpadů navzájem nebo s ostatními odpady
- zabezpečuje odpady před nežádoucím znehodnocením, odcizením, únikem apod. (před povětrnostními vlivy, těkavé látky uzavřeny v těsně doléhajících nádobách; uzamčení, hlídání, atd.)
- v případě, že se společnost stane původcem odpadů obsahujících azbest, zajistí, aby nedocházelo k úniku azbestových vláken nebo prachu a aby nedošlo k rozlití kapalin obsahujících azbestová vlákna. Odpad obsahující azbest musí být upraven, zabalen a uložen na skládku k tomu určenou
- shromažďuje odpady utříděné podle jednotlivých druhů a kategorií. Při vzniku odpadu dojde k jeho zatřídění podle Katalogu odpadu a takový odpad již nesmí být dále uchovávan společně s jinými odpady. Společnost dbá na to, aby zejména nebyl smíšený nebezpečný odpad v ostatním odpadu. Shromažďovací prostředky pak musejí splňovat požadavky stanovené zákonem o odpadech na balení nebezpečných odpadů, zvláštními právními předpisy na ochranu životního prostředí a zdraví lidí
- vede průběžnou evidenci o odpadech a tuto evidenci po dobu 5 let uchovává
- v případě produkce odpadu nad stanoveným limitem (produkce nad 100 kg nebezpečného odpadu a nad 100 tun ostatního odpadu za rok) zasílá společnost hlášení o produkci odpadů. Hlášení se zasílá do 15. února následujícího roku podle přílohy č. 20 vyhlášky č. 383/2001 Sb. Hlášení se podává elektronicky místně příslušnému úřadu [8]
- společnost bere na vědomí, že v případě, kdy vyprodukuje ročně více než zákonem stanový limit odpadů (více než 10 tun nebezpečného odpadu a více než 1000 t ostatního odpadu), zpracuje plán odpadového hospodářství (Společnost nesplňuje podmínku § 15 zákona o odpadech, a to že při produkci v posledních dvou letech 100 t nebezpečného odpadu za jeden rok je povinna zajistit odborné nakládání s odpady prostřednictvím odpadového hospodáře)
- při fyzické likvidaci elektrických, elektronických zařízení, zářivek apod. společnost zajistí převoz osobě oprávněné tento odpad převzít
- společnost zabezpečuje přepravu odpadů prostřednictvím osoby k tomu oprávněné dle živnostenského zákona.

Společnost zadala externí posouzení vlivů nakládání s odpady (a v pravidelných intervalech je aktualizuje), čímž získává informace o skutečném stavu působení odpadů při nakládání s nimi na životní prostředí a zdraví lidí. Kontrola vlivu zahrnuje zjištění, popis, posouzení a vyhodnocení a řízení vlivů. Kontrola dává informace o způsobu vzniku druhu odpadu, jeho vlastnostech a nakládání s ním až po jeho předání osobě oprávněné. Zjistí, popíše a posoudí

vlivy nakládání a podle výsledku posouzení vyhledá příslušné právní předpisy a jejich požadavky. Stanoví postupy nakládání s odpady a organizaci práce, opatření pro snížení nebo odstranění negativních vlivů za zdraví lidí a životní prostředí. Nakládání s odpady je tak zahrnuto v technologických postupech výroby.

Postup nakládání s odpady zahrnuje: shromažďovací místa (místo, kontejner, popelnice, nádoba apod.) a jeho zabezpečení, interval obsluhy, požadavek na manipulační prostředky atd. [5]

Stavební společnost je jako původce odpadů povinna dle vyhlášky č. 383/2001 Sb. průběžně vést evidenci odpadů a způsobech nakládání s nimi, a to za každou samostatnou provozovnu a za každý druh odpadu zvlášť. Činností je pověřený vedoucí výroby, který dokumenty v kopii předává asistentce ředitele jako podklad pro kontrolu fakturace osobou oprávněnou odpad převzít a zároveň kontrolu při evidenci odpadů a ohlášení produkce odpadů. Průběžná evidence odpadů podle přílohy č. 20 vyhlášky a evidence obsahuje:

- a) datum a číslo zápisu do evidence
- b) jméno a příjmení osoby odpovědné za vedení evidence.

Průběžná evidence odpadů se vede při každé jednotlivé produkci odpadů. U společnosti se za jednotlivou produkci považuje naplnění shromažďovacího nebo sběrového prostředku nebo předání odpadu jiné oprávněné osobě. Přehled o oprávněných osobách, kterým společnost předala jako původce odpad, je veden jako příloha průběžné evidence odpadů u pracovníka pověřeného touto činností, což je asistentka ředitele.

Odpadové hospodářství za celou organizaci je v kompetenci vedoucího výroby. Pracovník je odpovědný za správné shromažďování odpadu, za správné předání odpadu, za jeho správnou kategorizaci. V případě nejasností kontaktuje osobu oprávněnou k provedení analýzy zatřídění.

Ve většině případů se jedná o tento druh odpadů:

komunální odpad – společnost se zapojila do systému sběru a svozu komunálního odpadu v oblasti využitelných složek komunálního odpadu nabízené Statutárním městem Brnem v oblasti využitelných složek komunálního odpadu (dále jen systém sběru). Tímto zapojením ukládá společnost papír, sklo, plasty a nápojové kartony do nádob umístěných na území statutárního města Brna na veřejných prostranstvích a sběrných střediscích odpadů. Služba je zpoplatněna.

Výhodou tohoto systému sběru je:

- není nutné zajišťovat v provozovně umístění samostatných nádob na tříděný odpad
- odpadá zákonná povinnost vedení průběžné evidence odpadů, se kterými je subjekt zapojen do systému sběru
- omezení administrativní zátěže (vedení evidence, smluv apod.)
- předejití důvodu k udělení pokuty až do výše 1 milionu za neplnění povinností dle zákona o odpadech (např. vedení průběžné evidence, netřídění

odpadů, využívání Systému statutárního města Brna bez uzavření smlouvy) kontrolním orgánem.

Po ukončení žádosti zaplacením ceny dle schváleného ceníku a podpisem smlouvy se stala společnost zapojeným subjektem a jako takový může využívat nádoby na tříděný odpad, které jsou umístěny na veřejných prostranstvích a sběrných střediscích odpadů v souladu s § 17 odst. 6 zákona o odpadech, v předem definovaných využitelných složkách komunálního odpadu. [7]

Papír, lepenka – zde se jedná o dokumenty společnosti určené k fyzické likvidaci po ukončeném skartačním řízení, odváží stavební technik většinou jednou za rok k osobě oprávněné odpad převzít. Tyto odpady se nezačlení do systému sběru z toho důvodu, neboť společnost musí mít doklad o fyzické likvidaci.

– cihly - odpad je přímo v místě plnění díla ukládán do přistavených kontejnerů a při jeho naplnění odvážen externím poskytovatelem této služby – vybranou autodopravou k osobě oprávněné odpad převzít k následné recyklaci

– beton - odpad je přímo v místě plnění díla ukládán do přistavených kontejnerů a při jeho naplnění odvážen externím poskytovatelem této služby – vybranou autodopravou k osobě oprávněné odpad převzít k následné recyklaci

– železo a ocel - odpad je přímo v místě plnění díla ukládán do přistavených kontejnerů a při jeho naplnění odvážen externím poskytovatelem této služby – vybranou autodopravou k osobě oprávněné odpad převzít k následné recyklaci

Dokumenty

Nakládání s odpady

Směrnice pro eliminaci hluku, znečištění ovzduší, vody, půdy a komunikací

Realizace zakázky

Řízení pracovních činností

provozní řád skladování

Vlastní **realizace zakázky** začíná podpisem smlouvy o dílo s objednavajícím. Realizaci díla zabezpečuje vedoucí výroby v součinnosti se stavbyvedoucím:

- přidělováním provozních dokumentů
- vydáváním ústních pokynů vycházejících z projektové dokumentace, z „Harmonogramu průběhu stavby“ je-li požadován zákazníkem nebo z rozhodnutí vedoucího výroby nebo ředitele, že složitost provádění stavebních prací vyžaduje jeho zpracování (ze „Smlouvy o dílo“, z podmínek stavebního povolení nebo ohlášení stavby, ze zápisů o vytýčení sítí, ze stavebního deníku, ze záznamů o provedených kontrolách a následných opatření, z požadavků norem a legislativních předpisů, z návodů na použití (zpracování) od výrobců používaných materiálů)
- uplatňováním vstupních přejímek pro uvolňování nakoupených produktů a služeb
- uplatňováním monitorovací činnosti
- používáním měřících a monitorovacích zařízení

- používáním vhodného vybavení pro pracovní činnosti při realizaci stavby
- uplatňováním aplikovatelných činností pro předávání stavby.

Ke každé stavbě společnost zpracovává „Plán kvality zakázky“, ve kterém je stanoven výčet kontrolních činností na dané zakázce, a to jak „organizačních“ (např. přezkoumání návrhu Smlouvy o dílo), tak technických kontrol (např. krychelná pevnost betonu použitého pro základy stavby). Popis je uveden dále v kapitole Monitoring, plán kontrol a zkoušek.

Dále vlastní realizace zakázky spočívá ve validaci, kterou se prokazuje schopnost procesů dosahovat požadovaných výsledků. Stavbyvedoucí validuje vybrané procesy při realizaci stavby, u kterých nelze následným měřením nebo monitorováním ověřovat stanovenou kvalitu (např. betonování). Validace je také uplatněna u těch procesů, u kterých se nedostatky mohou projevit až po předání stavby. Zařazení procesu k validaci určuje vedoucí výroby. Dle podmínek konkrétní stavby zaznamená předpis validace do stavebního deníku příslušné stavby. Předpis validace představuje:

- identifikaci procesu
- název funkce osoby oprávněné k validaci
- identifikaci kvalifikace realizátorů validovaného procesu
- požadavky na záznamy

Záznam o provedené validaci provede stavbyvedoucí do stavebního deníku (řízený záznam).

Stavební deník

Stavbyvedoucí příp. jiný pověřený pracovník denně zaznamenává do stavebního deníku řízený záznam:

- jména vedoucích pracovníků a počet pracovníků na stavbě
- rozsah práce, kterou pracovníci odvedli
- přítomnost dodavatelů nakoupených služeb a rozsah jejich práce
- údaje požadované zákonem č. 183/2006 Sb., zákon o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), v platném znění

Dodávku externí služby zaznamená stavbyvedoucí nebo pracovník pověřený vedoucím výroby do stavebního deníku ve formě čísla pracovního výkazu nebo předávacího protokolu. Pokud byla provedena zkouška nebo revize, zajistí stavbyvedoucí záznam o jejím provedení do stavebního deníku. Stavbyvedoucí vede „Evidenci docházky“, kde zaznamenává jména pracovníků na konkrétní stavbě (řízený záznam).

Identifikace stavu monitorovaných služeb

Důkazy o shodném výsledku monitorování probíhajících prací na stavbě jsou vedeny ve stavebním deníku, zápisech z kontrolních dnů, protokolech o revizích a zkouškách, na fotodokumentaci. Pokud je výsledek monitorování probíhajících prací na stavbě neshodný s požadavky zákazníka, provede stavební technik záznam do „Protokolu o neshodném produktu“ nebo do stavebního deníku s tím, že:

– neshoda týkající se pouze činnosti pracovníků organizace je zaznamenána do „Protokolu o neshodném produktu“ (řízený záznam)

– neshoda týkající se externích služeb je zaznamenána do stavebního deníku (řízený záznam)

Pokud neshodný výsledek monitorování probíhajících prací vyžaduje zastavení práce, stavbyvedoucí prokazatelně seznámí s touto skutečností pracovníky organizace, v případě potřeby pracovníky dodavatelů, realizující příslušnou stavbu, zápisem ve stavebním deníku.

Sledovatelnost

Stanoveným označováním je zabezpečena možnost určit původ neshody. Organizace si stanovila dobu 5 let nutného zachování informací o realizovaných stavbách.

U každého realizovaného produktu je zjistitelné:

- ze subdodavatelských smluv o dílo dodavatele externích služeb a jejich rozsah
- ze stavebního deníku použití dodavatelů a z dodacího listu nebo předávacího protokolu rozsah jejich produktů a služeb
- ze stavebního deníku denní nasazení pracovníků, použité zařízení a postup prováděných prací
- z evidence docházky denní nasazení pracovníků
- ze smluv o dílo projektová dokumentace a další podmínky, dle kterých byl produkt (stavba) realizován
- z dodacích listů, předávacích protokolů, pracovních výkazů a stavebního deníku jména osob, které produkt, službu či proces uvolnili k dalšímu použití
- ze zápisu o odevzdání a převzetí dokončených staveb (ucelených částí) datum řízení, rozsah předaných dokladů, zúčastněné osoby a zhodnocení kvality zákazníkem
- z dodatku smlouvy o dílo, ze stavební části projektové dokumentace a ze stavebního deníku počet a rozsah zařazených změn.

Z hlediska zpětné sledovatelnosti jsou smlouva o dílo, dodatek smlouvy o dílo, stavební deník, evidence docházky, dodací list, pracovní výkaz externí firmy, předávací protokol, změna stavební části projektové dokumentace a zápis o odevzdání a převzetí dokončených staveb řízenými záznamy.

Majetek zákazníka

Organizace realizuje produkty - stavby na majetku zákazníka nebo jiných zainteresovaných stran, který tvoří staveniště. Tento majetek je označen v projektové dokumentaci. Ve smlouvě o dílo a v podmínkách stavebního povolení je stanoven způsob nakládání s tímto majetkem, jeho označení (jménem majitele nebo správce) a stav majetku před zahájením prací. Před započítím prací vedoucí výroby staveniště monitoruje a vystavuje „Zápis o předání a převzetí staveniště“. Pokud je smluvně zákazníkem požadováno

uvedení staveniště do původního stavu, vedoucí výroby staveniště provede fotodokumentaci stavu staveniště před zahájením prací.

Materiál dodaný zákazníkem k zabudování do realizovaného produktu stavební technik:

- označí názvem (jménem) zákazníka
- ověří jeho kvalitu a množství
- chrání před zcizením, poškozením nebo nevhodným použitím
- udržuje do doby začlenění do produktu

Organizace chrání majetek zákazníka nebo zainteresovaných stran před poškozením a nevhodným použitím. Skutečnost, kdy se majetek zákazníka nebo zainteresovaných stran poškodí nebo jinak znehodnotí, stavbyvedoucí zaznamená do stavebního deníku, jako řízený záznam, a vedoucí výroby prokazatelně oznámí zákazníkovi.

Realizace části stavby externími subdodavateli společnosti

V případě realizace stavby nebo její části externími subdodavateli, uzavírá ředitel společnosti smlouvu o dílo, při malém rozsahu díla společnost vystaví subdodavateli objednávku. Ve smlouvě o dílo a objednávce jsou specifikované podmínky spolupráce v souladu s platnou legislativou.

Při zahájení realizace předá ředitel společnosti, vedoucí výroby, stavbyvedoucí nebo externí smluvně zajištěný pracovník (dále jen pověřený pracovník), tedy pracovník pověřený řízením stavby, subdodavateli platnou projektovou dokumentaci, která je opatřena datem a odsouhlasena podpisem přípraveře zakázek. Zástupci subdodavatele jsou prokazatelně seznámeni s podrobným plánem kontrol a zkoušek – textová a tabulková část, který má společnost vypracován a který popisuje podrobnou kontrolu všech realizovaných procesů. Na staveništi je sepsán zápis o předání a převzetí staveniště. Před vlastním započatím prací je podepsán dokument Vzájemná písemná informace o rizicích.

Během provádění díla pověřený pracovník kontrolu, zda jsou dodržovány smluvní podmínky smlouvy o dílo, projektová dokumentace, podmínky stavebního povolení, požadovaná kvalita prací a rozsah prováděných prací, plán kontrol a zkoušek, vedení stavebního deníku, předpisů BOZP, čistoty pracovišť a staveniště. Prováděná kontrola je dokumentována záznamy ve stavebním deníku.

Pokud je zjištěn neshodný výsledek monitorování probíhajících prací, oznámí to pověřený pracovník odpovědnému pracovníkovi subdodavatele a to formou ústní a formou zápisu do stavebního deníku. V tomto zápise je identifikována neshoda a stanoven termín jejího odstranění. Vyžaduje-li neshodný výsledek monitorování zastavení práce, pracovník pověřený řízením stavby prokazatelně seznámí s touto skutečností pracovníky subdodavatele realizující příslušnou stavbu zápisem ve stavebním deníku.

Při dokončení a převzetí díla je sepsán Zápis o odevzdání a převzetí dokončených staveb (ucelených částí).

Nejčastěji zastoupená neshoda při realizaci díla vznikne z důvodu:

- nekvalitně připravené projektové dokumentace, která obsahovala neshodné prvky
- nekvalitně uzavřené smlouvy o dílo se zákazníkem, projektantem, dodavatelem
- použitím nekvalitních vstupních materiálů, výrobků, vadnou šarží
- nekvalitní práci
- porušením technologických postupů
- porušením pracovních postupů výrobců hmot a výrobků apod.
- neprovedenými či špatně provedenými zkouškami a revizemi.

Neshody jsou řešeny dle závažnosti a mírou jejich odstranitelnosti:

- snadno odstranitelné – nevyžadují zvýšené náklady, dají se snadno napravit a odstranit (rozhoduje stavbyvedoucí nebo zástupce dodavatele), neshoda se řeší opravou, výměnou apod. obratem po jejím zjištění tak, aby náklady na její odstranění byly co nejnižší
- nesnadno odstranitelné – vyžadují zvýšené náklady, prodloužení termínu zhotovení díla, dodatky ke smlouvě či projektu apod. (rozhoduje vedoucí výroby nebo ředitel společnosti, ve složitějších případech je vyvoláno jednání s přizváním zástupce projektanta, technického dozoru investora, zástupce uživatele či dalších nezávislých odborníků. Průběh a výsledek takového jednání je zaznamenán do stavebního deníku a do formuláře Zápis o neshodném produktu. Zápis obsahuje výsledek jednání a opatření k nápravě. Nedílnou součástí zápisu jsou podpisy všech zúčastněných.
Po realizovaném nápravném opatření následuje kontrola, která je zaznamenána do formuláře Průvodní list přezkoumání a vypořádání neshody. Kopie záznamů je povinen jejich autor zaslat představiteli pro IMS k jejich založení.
- neodstranitelné – znamenají negativní vliv na výslednou kvalitu díla a takové se nemohou použít (vedou k přeřazení produktu na jiné použití nebo fyzické likvidaci).

Řízení monitorovacích a měřících zařízení

Organizace má stanovena měření, která se musí provádět pro zabezpečení shody produktu se specifikovanými požadavky. Měření, která prokazují shodu realizovaného produktu se zadáním a jsou smluvně vyžadována při odevzdání a převzetí stavby, zajišťuje organizace zpravidla dodavatelsky.

Měřicí a monitorovací zařízení pracovníci používají v souladu s návody výrobce. Stavební technik, pověřený řízením měřících a monitorovacích zařízení, organizuje a udržuje použitelnost těchto zařízení a řídí se dokumentovaným postupem „*Kalibrace a ověřování měřidel*“, aby se zajistilo, že způsobilost k měření je ve shodě s požadavky na měření. Dokumentovaný postup „*Kalibrace a ověřování měřidel*“, vycházející z platného znění zákona o metrologii a prováděcích vyhlášek obsahuje povinnost úředního ověřování, pravidelné kalibrace a justace podle zařízení návazných na národní etalony.

Pracovníci oprávnění k měření nebo monitorování průběhu realizace stavby pomocí měřidel:

- odpovídají za stav přiděleného měřidla

- jsou povinni měřidla chránit před poškozením a znehodnocením v průběhu manipulace, údržby a skladování
- mají zakázáno neoprávněné justování měřidel, které by mohlo narušit platnost kalibrace
- jsou povinni opakovaně posoudit validitu předchozích výsledků, jestliže se dodatečně zjistí, že měřidla nejsou správně kalibrována, a musí se přijmout nápravné opatření.

Stavební technik má za povinnost:

- zajišťovat kalibraci, resp. úřední ověřování měřidel a monitorovacích prostředků provozovaných organizací
- uchovávat důkazy o oprávnění najaté zkušebny provádět kalibrace
- uchovávat kalibrační protokoly jako řízený záznam
- výsledky kalibrace zaznamenat do karet měřidel jako řízený záznam.

Technologie

Technologické postupy jsou v souladu s platnými právními předpisy. Originál v listinné podobě je uložen u představitele pro IMS, všichni pracovníci pak mají elektronickou podobu. Technologické postupy jsou pravidelně aktualizovány v návaznosti na novely dotčených zákonů, vyhlášek či norem či v návaznosti na vznik nových dotčených předpisů vedoucím výroby. Za aplikaci těchto postupů v praxi odpovídá stavbyvedoucí. V případě potřeby technologických postupů u nestandardních prací si vyžádá stavbyvedoucí jejich zpracování externím dodavatelem.

U všech výrobků, hmot, materiálů a produktů jsou součástí dodávky prohlášení o shodě a v relevantních případech bezpečnostní listy.

Vedoucí výroby a stavbyvedoucí zajišťují veškeré základní povinnosti z hlediska environmentu.

Instrukce, pracovníci BOZP

Je vypracována směrnice **Organizace, řízení a kontrola BOZP**. Směrnice je závazná pro všechny zaměstnance a seznamuje je se způsobem ochrany života a zdraví pracovníků a zabezpečení materiálních hodnot před poškozením během pracovního procesu. Péče o BOZP a zlepšování pracovního prostředí je neoddělitelnou součástí plnění výrobních a pracovních úkolů.

Znalost předpisů k zajištění BOZP, bezpečnosti technických zařízení a ochrany zdraví je součástí kvalifikačních předpokladů.

Společnost zajišťuje:

- bezpečnost a ochranu zdraví při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví při výkonu práce pro své zaměstnance a pro všechny osoby, které se na pracovišti zdržují s jejím vědomím. Pokud se na pracovišti zdržují i zaměstnanci jiných zaměstnavatelů (dodavatelů), zaměstnavatelé se vzájemně písemně informují o rizicích a vzájemně spolupracují při zajišťování BOZP

- odpovědnost vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení v rozsahu svých funkcí za plnění úkolů společnosti v péči o BOZP. Společnost spolupracuje externě s bezpečnostním technikem, což je osoba odborně způsobilá, certifikovaná jako specialista bezpečnosti práce. Práva, povinnosti a odpovědnost jsou stanoveny ve smlouvě
 - dodržování práva zaměstnanců na BOZP, na informace o rizicích a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením. Znalost předpisů a požadavků společnosti k zajištění BOZP je součástí kvalifikačních předpokladů zaměstnanců. Zaměstnanci mají právo odmítnout výkon práce, o níž mají důvodné podezření, že by závažně a bezprostředně ohrozila jejich život nebo zdraví.
- Každý pracovník je povinen dbát podle svých možností o vlastní bezpečnost a zdraví a o bezpečnost a zdraví osob, kterých se dotýká jeho jednání.

Zaměstnanci jsou povinni:

- účastnit se školení pořádané společností a podrobit se ověření jejich znalostí
- podrobit se lékařským prohlídkám, očkování, vyšetření a diagnostickým zkouškám stanoveným právními předpisy
- dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny společnosti k zajištění BOZP, pracovní postupy
- používat stanovené pracovní a dopravní prostředky, OOPP a ochranná zařízení
- oznamovat nadřízenému nedostatky a závady na pracovišti, které by mohly ohrozit BOZP
- nepoužívat alkoholické a jiné návykové látky na pracovišti a nenastupovat do práce pod jejich vlivem, dodržovat stanovený zákaz kouření na pracovišti, podrobit se kontrole, zda není pod vlivem návykových látek
- oznámit bezodkladně svému nadřízenému pracovní úraz nebo pracovní úraz jiné osoby, jehož byl svědkem

Ostatní pracovníci zdržující se s vědomím společnosti na pracovišti jsou povinni:

- účastnit se školení pořádané společností a podrobit se ověření jejich znalostí
- dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny společnosti k zajištění BOZP, pracovní postupy
- používat stanovené pracovní a dopravní prostředky, OOPP a ochranná zařízení
- oznamovat nadřízenému a zástupci společnosti nedostatky a závady na pracovišti, které by mohly ohrozit BOZP
- nepoužívat alkoholické a jiné návykové látky na pracovišti a nenastupovat do práce pod jejich vlivem, dodržovat stanovený zákaz kouření na pracovišti, podrobit se kontrole, zda není pod vlivem návykových látek
- oznámit bezodkladně svému nadřízenému a zástupci společnosti pracovní úraz nebo pracovní úraz jiné osoby, jehož byl svědkem
- dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny společnosti k zajištění BOZP, pracovní postupy
- používat stanovené pracovní a dopravní prostředky, OOPP a ochranná zařízení

- oznamovat nadřízenému a zástupci společnosti nedostatky a závady na pracovišti, které by mohly ohrozit BOZP
- nepoužívat alkoholické a jiné návykové látky na pracovišti a nenastupovat do práce pod jejich vlivem, dodržovat stanovený zákaz kouření na pracovišti, podrobit se kontrole, zda není pod vlivem návykových látek
- oznámit bezodkladně svému nadřízenému pracovní úraz nebo pracovní úraz jiné osoby, jehož byl svědkem

Zajištění BOZP

Společnost má zpracovanou samostatnou dokumentaci Instrukci **Hodnocení a prevence rizik**. Tato instrukce slouží jako podklad pro kategorizaci rizik práce a pro školení zaměstnanců. Instrukce napomáhá vytvářet podmínky pro bezpečné a nezávadné pracovní prostředí, přijímat opatření k prevenci rizik, vyhledávat, posuzovat a hodnotit rizika možného ohrožení bezpečnosti a zdraví, informovat zaměstnance a pracovníky dodavatelů o rizicích. Dokumentace je aktualizována při změnách a je pravidelně kontrolována její platnost. Společnost pověřila touto externího pracovníka – bezpečnostního technika, který předává informace o každé změně vedoucímu výroby (jako pracovníka pověřeného organizací BOZP).

Společnost řeší **mimořádné události** opatřeními k jejich zdolávání. Cílem procesu je záchrana života a zdraví zaměstnanců a ostatních osob na pracovišti při vzniku **mimořádné situace**. Povinností je vytvářet podmínky pro předcházení mimořádných událostí, přijímat opatření pro případy poskytování první pomoci, zdolávání mimořádných událostí (havárie, požáry, povodně apod., evakuace zaměstnanců). Společnost má proškolený potřebný počet zaměstnanců, kteří organizují poskytnutí první pomoci a zajišťují přivolání pomoci. Tuto činnost má v odpovědnosti vedoucí výroby, stavbyvedoucí, bezpečnostní technik a osoba odborně způsobilá v požární ochraně.

Společnost má zpracovanou samostatnou dokumentaci Instrukce **Zdravotní způsobilost zaměstnanců**, jejímž cílem je sledování zdravotního stavu zaměstnanců a na základě toho přidělování práce odpovídající zdravotní způsobilosti, ochrany zdraví, sledování rizikových faktorů, hygieny práce a pracovního prostředí. Ke splnění tohoto účelu slouží uzavřená smlouva s lékařem preventivní péče, kontrola hygienických podmínek, pravidelné uskutečněné lékařské prohlídky (vstupní, periodické, výstupní), vyškolení zdravotníka pro poskytování první pomoci (vyškolen je stavbyvedoucí a stavební technici). Činnost má v odpovědnosti vedoucí výroby, asistentka ředitele a bezpečnostní technik.

Samostatná dokumentace Instrukce **Odborná způsobilost zaměstnanců - školení**, jejímž účelem je přidělování práce zaměstnanci odpovídající jeho schopnostem, poskytnutí informací o bezpečnosti práce, ochraně zdraví, rizicích, pracovních a technologických postupech, pracovišti, strojích a zařízeních. Společnost zajišťuje harmonogram školení a přezkoušení prostřednictvím lektorů s odbornou způsobilostí, provádí **školení vstupní** při uzavření nové pracovní smlouvy, **nástupní školení** před započítáním práce na konkrétním

pracovišti dle místa plnění díla, na **nových pracovištích, s novým zařízením**. Školení jsou periodická, odborná, kvalifikační. Společnost zajišťuje provádění přezkoušení a ověření znalostí a kontroluje platnosti průkazů, osvědčení, oprávnění k výkonu práce apod. Všechna uskutečněná školení podléhají zdokumentování. Dokumentace o provedených školeních je vedena v osobních složkách pracovníků, složkách. Instrukce Odborná způsobilost zaměstnanců - školení se pravidelně aktualizuje. Společnost touto činností pověřila vedoucího výroby, účetní (sleduje doložení a aktuálnost všech dokumentů týkajících se školení v osobních složkách pracovníků) a bezpečnostního technika.

Účelem samostatné dokumentace Instrukce **Pracovní úrazy** je stanovení postupů při pracovních úrazech, seznamu institucí, kterým se úrazy hlásí, termíny hlášení a odesílání dokumentace. Při vzniku pracovního úrazu jmenuje komisi k šetření příčiny a okolnosti vzniku pracovního úrazu a odškodňování pracovních úrazů.

Společnost předchází pracovním úrazům prevencí, kontrolou, dodržováním všech zásad BOZP. Plnění této instrukce je zajištěno umístěním prostředků první pomoci na všech pracovištích (včetně vozidel, venkovních pracovišť apod.), zejména se jedná o lékárničky, autolékárničky, případně další vybavení dle pokynů smluvního lékaře. Je vypracován přehledný **Traumatologický plán** s hlavními zásadami poskytování první pomoci a uvedením aktuálních potřebných telefonních čísel, který je viditelně vyvěšen tak, aby se s ním mohl seznámit každý pracovník. Společnost zajistila dostatečný počet proškolených zaměstnanců k poskytování první pomoci a prostředky pro přivolání první pomoci – telefony s vloženými aktuálními důležitými telefonními čísly. K této činnosti vede společnost **Knihu úrazů**, v níž jsou dokumentovány všechny úrazy, a má k dispozici předepsaný tiskopis **Vyhotovení záznamu o úrazu**. Společnost zajišťuje vyhotovení **Hlášení úrazů**, vede a odesílá dokumentaci o pracovních úrazech stanoveným orgánům a institucím, odškodňuje pracovní úrazy. Společnost zajistí definování a uvedení do reality nápravných a preventivních opatření - odstraněním příčin úrazů a přijme opatření proti opakování pracovních úrazů. Instrukce je pravidelně aktualizována, je kontrolováno plnění povinností z ní vyplývajících. Společnost touto činností pověřila vedoucího výroby, účetní a bezpečnostního technika.

V samostatné pracovní dokumentaci Instrukce **Poskytování OOPP** je řešena ochrana zdraví a života zaměstnanců před riziky práce, které nelze jinak odstranit. Společnost sleduje **Hodnocení rizik**, zajišťuje OOPP v souladu s technickými podmínkami na OOPP, jejich předání zaměstnancům a vedení stavu OOPP na osobních kartách. Při předání OOPP seznámí pracovníka s používáním a udržováním v použitelném stavu, provádí kontrolu užívání OOPP na pracovišti. Společnost vede dokumentaci o přidělování, expiraci, vyřazování, kontrolách a revizích OOPP. Instrukce je pravidelně aktualizována, je kontrolováno plnění povinností z ní vyplývajících. Činností organizace pověřila vedoucího výroby, účetní a bezpečnostního technika.

Účelem samostatné dokumentace Instrukce **Technická prevence (pracovní prostředky)** je ochrana zdraví a života zaměstnanců před riziky práce,

pracoviště, strojů a zařízení. Povinnosti z vyplývající se týkají technických vybavení a zařízení jako uvádění zařízení do provozu a provoz stroje a zařízení v souladu s dokumentací průvodní a provozní (vše musí být v českém jazyce), zřizovat, udržovat a zlepšovat potřebná ochranná zařízení, zpracovat harmonogram revizí a kontrol, zařízení pravidelně a řádně udržovat, kontrolovat a revidovat a vybavit tak, aby zaměstnanci nebyli vystaveni riziku, zejména hluku. Za činnosti vyplývající z této instrukce vedoucí výroby jako zaměstnanec pověřený organizací BOZP, jmenované odpovědné osoby za vyhrazená technická zařízení - stavební a bezpečnostní technik.

Společnost organizuje práci a stanovuje a provádí **pracovní postupy** tak, aby byly dodržovány zásady BOZP. Prostřednictvím takových postupů společnost dohlíží na to, aby byly dodržovány přestávky v práci (bezpečnostní přestávky, přestávky pro jídlo a oddech) a stanovené limity přesčasové práce. Společnost vede písemnou evidenci o přestávkách a přesčasové práci. Společnost má vypracovanou samostatnou dokumentaci Postup při dechové zkoušce zaměstnanců na alkohol a jiné návykové látky.

Pracoviště, kontrolní činnost a odpovědnost z hlediska BOZP

Pracoviště

Provozní prostory jsou pro činnost zkolaudovány. Na pracovišti jsou umístěny bezpečnostní značky poskytující informace nebo instrukce o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s nimiž jsou zaměstnanci seznámeni. Konstrukční uspořádání, vybavení a pracovní podmínky odpovídají hygienickým limitům (osvětlení, zásobování vodou, prostory pro převlékání, odpočinek, stravování, zajištění úklidu, atd.). Na pracovišti je stanoven zákaz kouření a konzumace alkoholu a jiných návykových látek. Označené nouzové východy a komunikace k nim jsou stále volné.

Kontrolní činnost

Společnost dbá na pravidelnou kontrolu úrovně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a stavu technické prevence, pravidelně provádí kontroly dodržování všech povinností. Společnost namátkově provádí kontrolní dechové zkoušky a používání OOPP (vede dokumentaci o kontrolách a odstranění zjištěných závad), organizuje prověrky BOZP. Za kontrolní činnost odpovídá jednatel a ředitel společnosti, vedoucí výroby, bezpečnostní technik, členové komise.

Odpovědnost

Povinnosti zaměstnavatele a zaměstnanců jsou v souladu s ustanoveními Zákoníku práce a jsou stanoveny dalšími právními předpisy. V rámci prověrky BOZP dochází minimálně jednou ročně ke kontrole směrnice. Její aktualizace pak probíhá pokaždé, dojde-li ke změnám právního předpisu nebo změnám v činnostech zaměstnavatele. Činnost provádí bezpečnostní technik. Změny registruje asistentka ředitele.

Dokumenty v BOZP

Organizace, řízení a kontrola BOZP

Hodnocení a prevence rizik

Zdravotní způsobilost zaměstnanců
Odborná způsobilost zaměstnanců-školení
Pracovní úrazy
Postup při pracovních úrazech
Poskytování OOPP
Technická prevence (pracovní prostředky)
Postup při dechové zkoušce zaměstnanců na alkohol a jiné návykové látky
Instrukce pro provoz služebních vozidel

Monitoring, plán kontrol a zkoušek

Společnost má zpracovaný plán kontrol a zkoušek. Dle tohoto plánu provádí kontrolu hlavního procesu při realizaci díla stavbyvedoucí. Výstupem kontroly jsou průběžné zápisy ve stavebním deníku. Kontrola a realizace podpůrných procesů procesu hlavního je v kompetenci vedoucích těchto procesů. Kontrola a realizace řídicích procesů patří do kompetence vedoucích těchto procesů. Všichni výše uvedení kompetentní pracovníci zároveň provádějí i měření těchto procesů. Plán kontrol a zkoušek (dále také PKZ) byl vypracován přípravařem a vedoucím výroby a obsahuje povinnost při ukončení procesu realizaci provést jeho přejímku neboli validaci. Takto zkontrolovaný a změřený každý proces pak tvoří díl komplexního monitorování a měření konečného produktu. Prováděné kontroly jsou **průběžné, namátkové, kontroly zakrývaných prací** (práce, které se dalším krokem technologického postupu zakryjí a jejichž kvalita a správnost provedení by již byla dále nezdokumentovatelná), které spočívají ve vyvolání účasti na kontrolním dni, kdy zástupce investora nebo technický dozor schválí provedené práce zápisem do stavebního deníku (v knize kontrol se uvede odkaz na tento zápis) a umožní tak provádět práce navazující. **Kontrola na výzvu**, kdy zástupce investora, projektanta, dozorového orgánu, kontrolního může vyzvat zhotovitele díla k účasti na kontrole. Z kontroly je proveden zápis do stavebního deníku a v knize kontrol je zaznamenán odkaz na tento zápis. **Mezioperační kontrola** prováděná na žádost zástupce zhotovitele stavby je prováděná externími pracovníky. Ve stavebním deníku je zaznamenán odkaz na tuto provedenou kontrolu a její průběh je v celé šíři zaprotokolován na formuláři o technické kontrole. Kontrola probíhá taktéž u dodavatelů formou mezioperačních kontrol, které jsou jako podklady součástí výstupní kontroly dodavatele. Všechny zjištěné neshody musí být okamžitě řešeny formou nápravných a preventivních opatření.

Vedoucí pracovníci se starají zejména o tyto ukazatele výkonnosti – přesnost, včasnost, spolehlivost. Sledují využívání kapacity, efektivnost a účinnost procesů se zřetelem na snižování nákladů. Vyhodnocení podává obraz o schopnosti vybraných realizačních procesů splňovat jejich zamýšlený účel. Ředitel společnosti organizačně zajišťuje sledování vlastností produktů a služeb, aby se ověřilo, zda požadavky na produkt jsou splněny. Vedoucí výroby, stavbyvedoucí a stavební technici sledují produkty a služby v příslušných etapách.

Pro jednotlivé realizační procesy je zpracován podrobný plán kontrol a zkoušek – textová a tabulková část, který popisuje podrobnou kontrolu všech

realizovaných procesů. Podrobný plán kontrol a zkoušek pro realizační činnost - textová část a tabulková část je uložen u ředitele společnosti, který dle aktuální výrobní činnosti provádí kontrolu na základě tohoto podrobného popisu.

Výsledky kontrol realizačních procesů jsou zaznamenány do stavebního deníku. Na pravidelných poradách vedení jsou výsledky kontrol hodnoceny a analyzovány.

Důkaz o shodě realizačních procesů s požadovanými kritérii poskytují řízené záznamy. V záznamech je vždy uvedeno jméno a podpis osoby oprávněné k uvolnění produktu a služby. Uvolnění produktu a dodání služby je vázáno na uspokojivé dokončení specifikované činnosti. Výjimku lze učinit jen po schválení zákazníkem.

Důkazem o shodě procesu, produktu a poskytované služby je:

- zápis ve stavebním deníku
- formulář Zjišťovací a dílčí předávací protokol
- formulář Zápis o odevzdání a převzetí dokončených staveb, (jehož součástí je i vyjádření o spokojenosti zákazníka)
- zprávy o revizích montážních prací dodavatelů a další řízené záznamy dle typu předávaného produktu a podle požadavků zákazníka a stavebního povolení.

Výstupní kontrola

Důležitým procesem stanoveným v zavedených systémech managementu společnosti je provedení výstupní kontroly před předáním a převzetím díla nebo jeho části. Výstupní kontrola zahrnuje závěrečný monitoring a měření. Výstupní kontrolu provádí stavbyvedoucí a jejími podklady jsou všechny dokladové dokumenty stavby, které vznikly v průběhu realizace díla (doklady vyplývající z projektové dokumentace, záznam o skutečném provedení díla, smlouvy o dílo, stavební deníky, zápisy o vstupních kontrolách dodávek produktů, mezioperačních kontrolách, ostatních kontrolách, kontrolách nebo stanoviscích dotčených orgánů, výsledky zkoušek a prověrek, prohlášení o shodě, apod.)

Výstupní kontrolou jsou prověřovány předložené dokumenty a místním šetřením ověřováno, zda je dílo hotové v souladu s projektovou dokumentací a smlouvou, funkční, kompletní, zda byly provedeny potřebné zkoušky a revize, zda byly dodrženy veškeré právní předpisy včetně projektové dokumentace eventuálně zaznamenané odchylky od ní apod.

Při uspokojivém výsledku výstupní kontroly dá vedoucí výroby podnět zákazníkovi, že dílo je dokončené, splňuje požadavky zákazníka a je připravené k převzetí.

Předání a převzetí díla zákazníkem

Vedoucí výroby vyzve zákazníka k převzetí díla ve lhůtě 10 dnů před předpokládaným termínem předání nebo v termínu stanoveném podepsanou smlouvou o dílo. K předávacímu řízení je oprávněn ředitel společnosti, který může touto činností pověřit vedoucího výroby.

K předání a převzetí díla dochází na místě plnění, aby si zákazník dílo prohlédl a zjistil případné vady. Po prohlídce zákazník při přejímacím řízení uplatní právo na odstranění zjevných vad zjištěných při prohlídce.

K přejímce mohou být přizváni i ostatní dotčené osoby. K přejímce jsou připraveny dokumenty dle podepsané smlouvy o dílo. Na místě je sepsán Zápis o předání a převzetí dokončených staveb (ucelených částí). V tomto dokumentu jsou zaznamenány všechny důležité informace – sdělení, zda dílo bylo zhotoveno v souladu s projektovou dokumentací, kvalita díla, vady a nedodělky zjištěné na místě zákazníkem a termín a způsob jejich odstranění, termín vyklizení staveniště. Součástí předání a převzetí je dokumentace skutečného provedení díla, doklady k provedeným zkouškám, revizím; prohlášení o shodě na použité materiály, hmoty a výrobky; záruční listy, návody k obsluze a ostatní doklady vyplývající z podmínek uzavřené smlouvy o dílo. Nedílnou součástí jsou podpisy zástupců obou smluvních stran.

Dokumentace Realizace produktu

Přezkoumání požadavku zákazníka (před výběrovým řízením)

Soupis hmotného investičního majetku

Přehled drobného majetku

Harmonogram průběhu stavby

Přezkoumání požadavku zákazníka (před uzavřením smlouvy, odsouhlasení objednávky)

Smlouva o dílo, dodatek ke smlouvě o dílo, objednávka

Seznam schválených dodavatelů

Hodnocení dodavatelů

stavební deník

evidence docházky

dodací list

Pracovní výkaz externí firmy

Zjišťovací a dílčí předávací protokol

Zápis o odevzdání a převzetí dokončených staveb (ucelených částí)

Protokol o neshodném produktu

Záznam z jednání

Protokol o poškození/ztrátě majetku zákazníka

Soupis materiálů

Pokyny

Havarijní plány

Technologická pravidla a postupy

Knihy kontrol, revizí a zkoušek

Evidence pracovních měřidel

Záznamy

Plán ochrany životního prostředí

Plán kontrol a zkoušek

Nápravná opatření

Preventivní opatření

Kalibrace a ověřování měřidel

Karta měřidla

Registr aspektů

Nakládání s odpady

Plán monitorování a měření
Postup pro monitoring
Vyhodnocení monitorování a měření
Směrnice pro eliminaci hluku, znečištění ovzduší, vody, půdy a komunikací
Realizace zakázky
Řízení pracovních činností
Provozní řád skladování
Plán kvality zakázky

3.5.5 Měření, monitorování, analýza a zlepšování

Plánování

Vedení organizace plánuje rozsah měření a monitorování, který je potřebný pro zabezpečení prokázání shody a dosažení zlepšení:

- zhotoveného produktu s požadavky na produkt
- integrovaného systému managementu
- neustálého zlepšování efektivity systému managementu QMS, EMS a HSMS

Rozsah měření a monitorování je stanoven následovně:

pro zabezpečení shody produktů a služby

- měření a monitorování nakoupených produktů a služeb
- měření a monitorování vlastních produktů, resp. služby
- měření a monitorování realizačních procesů
- monitorování spokojenosti zákazníka
- auditů systému managementu QMS, EMS a HSMS a jeho výkonnosti

pro dosažení zlepšení

- interní auditů
- auditů prováděné třetí osobou
- sebehodnocení
- realizace nápravných a preventivních opatření
- přizpůsobování změn ve společnosti v návaznosti na rozvoj systému QMS, EMS a HSMS

V rámci přezkoumání systému QMS, EMS a HSMS používá společnost **Statistické metody**. Jednou za tři roky představitel pro IMS zkoumá potřeby statistických metod a výsledek zkoumání zaznamená do formuláře „Periodický průzkum možného vyžívání nových statistických metod“. S návrhem zavedení nové statistické metody seznámí vedení společnosti na poradě vedení. Po schválení návrhu určí plán implementace nové metody s určením konkrétních odpovědností za:

- stanovení metody a postupu uplatnění
- proškolení zainteresovaného personálu
- zavedení a regulaci metody
- Ověřování.

Evidenci používaných statistických metod vede představitel pro IMS v „Seznamu využívaných statistických metod“ a na „Kartě statistické metody“.

Ověřuje účinnost zavedených metod, při negativních zjištěních podává návrhy na jejich zlepšení, popř. zrušení.

Měření a monitorování

Společnost provádí monitorování a měření takto:

- hodnocením spokojenosti zákazníků
- interními audity QMS, EMS a HSMS
- měřením a monitorováním procesů QMS, EMS a HSMS
- měřením a monitorováním prováděných služeb

Spokojenost zákazníka

Ředitel společnosti sleduje informace o spokojenosti či nespokojenosti zákazníka jako jedno z měřítek výkonnosti systému integrovaného managementu. Hodnocení spokojenosti zákazníka patří k jednomu z nejdůležitějších aspektů monitorování a je mu věnována maximální pozornost. Analýzu spokojenosti zákazníků provádí jedenkrát ročně a je podkladem pro přezkoumání systému managementem společnosti.

Společně s vedoucím výroby jedenkrát za rok analyzují vyjádření zákazníků v zápisech o odevzdání a převzetí staveb. Další podklady pro analýzu tvoří přímá komunikace se zákazníky, informace z dotazníků a referenčních listů, zápisy z kontrolních dnů. Zpětnou vazbou kvalitně prováděných děl jsou opakovaná oslovování společnosti, noví zákazníci získaní na základě dobrých referencí stávajících zákazníků, výsledky přezkoumání a řešení reklamací, vlastní procesy přezkoumání při výstupní kontrole a předání díla.

Základní informace získá společnost při kontraktačním řízení, při realizaci díla, při předání a převzetí díla, při monitorování a měření, validaci, řešení reklamací a neshod. V případě negativních výsledků hodnocení jsou přijímána nápravná a preventivní opatření.

Interní audit

Představitel pro IMS plánuje a realizuje pravidelné interní audity, aby se stanovilo, zda systém integrovaného systému:

- vyhovuje požadavkům norem
- je efektivně uplatněn a je udržován.

Organizace má vydaný katalog „Hodnotících otázek“, jež je výsledkem týmové práce interních auditorů. Pro každou oblast norem je použit samostatný formulář „Hodnotící otázky“. Katalog „Hodnotících otázek“ se po schválení ředitelem společnosti stal trvalým závazným dokumentem pro plánované audity. Roční revize katalogu řídí představitel pro IMS.

Představitel pro IMS plánuje program auditu s ohledem na stav důležitosti činností a oblastí, které se mají podrobit auditu, a také na výsledky předchozích auditů. Je definován předmět auditu, četnost a metodiky. Zásada pro sestavení programu interního auditu je prověření všech oblastí norem ve všech činnostech v období 12 měsíců. Audity provádí jiní pracovníci než ti, kteří

provádějí činnosti podléhající auditu. Při přípravě na interní audit se auditor seznámí se zavedenými systémy a postupy, jejich dokumentací, výstupem z předešlého auditu a navrženými opatřeními. Auditor na základě těchto vstupních informací sestaví množinu otázek dle příslušných norem a dle katalogu hodnotících otázek. Zaměřuje se v nich zejména na opatření požadovaná při minulé kontrole. Auditor společně s pracovníkem odpovědným za příslušný proces najdou a formulují nápravná opatření. Formulace návrhu na způsob odstranění neshody (nápravného opatření) s termínem a osobou odpovědnou za realizaci opatření je zaprotokolováno do formuláře. Po uplynutí lhůty stanovené nápravným opatřením se provádí kontrola vypořádání. Odstranění neshody (realizace nápravného opatření) s datem jeho splnění a osobou, která byla povinná za jeho splnění, je zdokumentováno. Zjištěním a odstraněním příčin neshody je zabráněno jejímu dalšímu opakování

Dokumentovaný postup „Interní audit“ zahrnuje odpovědnosti a požadavky:

- na provádění auditů,
- na zajištění jejich nezávislosti
- na zaznamenávání výsledků
- na předkládání zpráv vedení.

Vedoucí prověřovaného pracoviště přijímá k nedostatkům, zjištěným v průběhu auditu, včasná nápravná opatření. Následná opatření zahrnují ověřování uplatněného opatření a předložení zprávy o výsledcích ověřování.

Měření a monitorování procesů QMS, EMS a HSMS

Organizace aplikuje takové metody monitorování, které mají prokazovat schopnost procesů dosáhnout plánovaného výsledku.

Není-li plánovaných výsledků dosaženo, učiní odpovědný pracovník nápravu a provede nápravná opatření, aby se zajistila shoda produktu.

Tabulka 3.5.5 - 1 Měření a monitorování procesů [vlastní zpracování]

Procesy	Monitorování a měření	Plánovaná kritéria
Marketing	Monitorování spokojenosti zákazníka - bodově 1-5 (5 nejlepší)	Dosažení min. hodnocení 3
Uzavírání smluv o dílo	Přezkoumání požadavků zákazníka a možností organizace	
Technická příprava výroby a/nebo služby	Dosažení požadavků zákazníka v %	100%
Plánování výroby a/nebo služby	Zdrojové možnosti organizace (lidské zdroje, subdodavatelé, finanční možnosti) - míra rizika nezajištěnosti v %	Akceptovatelné riziko do 20%
Nákup	Hodnocení dodavatelů Reklamacie dodavatelům	Spolupráce se schválenými dodavateli. Využití ostatních v případě nedohody se schválenými dodavateli nebo při vyšších cenových nabídkách.
Realizace stavební výroby a souvisejících služeb	Monitorování procesů Ověřování produktů Uvolňování a dodávání produktů Monitorování interních neshod	Průkazná identifikace všech zjištění a výrobních procesů zápisem ve stavebním deníku min. 1x týdně
	Předání díla	Protokolární předání díla v nasmlouvaném termínu a kvalitě
	Reklamacie zákazníka v % z objemu výroby	Do 3%

Měření a monitorování vlastností produktů a služeb

Nástroji, které slouží k ověřování shody systému managementu s požadavky norem, jsou interní audity systému managementu QMS, EMS a HSMS; audity prováděné externím hodnotitelem, hodnocení spokojenosti zákazníka, kontrola plnění cílů, nápravných a preventivních opatření apod. Realizace nápravných a preventivních opatření QMS, EMS a HSMS je pak důkaz trvalého zlepšování

účinnosti řízení integrovaného systému managementu. *Management společnosti sleduje trendy a charakteristiky* činnosti, porovnává je se stávajícím stavem a konkurencí. Zdrojem informací jsou internet, školení, semináře, konference, odborné časopisy apod. Vedoucí výroby navrhuje a doporučuje tyto nové postupy.

Dokumenty Měření, monitorování, analýza a zlepšování

Interní audit

Řízení neshodného produktu

Nápravná opatření

Preventivní opatření

Proces neustálého zlepšování

Sebehodnocení

Podrobný plán kontrol a zkoušek – textová část

Podrobný plán kontrol a zkoušek – tabulková část

Stavební deník

Zápis o odevzdání a převzetí dokončených staveb

Zpráva z auditu

Protokol o neshodném produktu

3.5.6 Analýza údajů

Aby se stanovila vhodnost a efektivnost integrovaného systému managementu a identifikovala zlepšení, která lze učinit, představitel pro IMS shromažďuje a analyzuje vhodné údaje, které jsou podkladem záznamu v zápisech z porad vedení. Jedenkrát ročně zpracuje zprávu Zhodnocení a analýzy předcházejícího období, která je přílohou Přezkoumání integrovaného systému. Analýza získaných a vyříděných údajů z pohledu priorit určí, ve kterých oblastech QMS, EMS a HSMS lze provádět neustálé zlepšování. Výsledek je zaznamenám do „Plánu neustálého zlepšování“.

Závěry analýzy poskytnou informace týkající se spokojenosti zákazníka, shody s požadavky na produkt, znaků a trendů procesů, včetně cesty preventivních opatření.

Tabulka 3.5.6 - 1 - Analýza údajů [vlastní zpracování]

Procesy	Informace
- měření a monitorování nakoupených produktů a služeb	- o spolehlivosti dodavatelů
- monitorování spokojenosti zákazníka	- o spokojenosti zákazníka
- měření a monitorování vlastních produktů, resp. služby	- o kvalitě vlastních produktů, resp. služby
- měření a monitorování realizačních procesů	- o kvalitě a efektivnosti procesů realizace
- interní audity	- účinnosti a efektivnosti systému managementu kvality

Analýza spokojenosti zákazníka

je prováděna vedením společnosti jedenkrát ročně na základě informací poskytnutých zákazníkem přímým kontaktem, z referenčních listů a dotazníků, hodnocení v Zápisu o odevzdání a převzetí dokončených staveb (ucelených částí), ze zápisů z kontrolních dnů. Závěry z analýzy jsou podkladem pro přezkoumání systému QMS, EMS a HSMS vedením společnosti.

Analýza shody s požadavky na poskytované služby

Vedení společnosti provádí rozbor neshod a následně sestavuje analýzu druhů neshod a jejich hlavních příčin v systémech QMS, EMS a HSMS.

Analýza charakteristik a trendů

Vedení společnosti sleduje trendy a charakteristiky činnosti, provádí srovnání s předchozím obdobím a s konkurencí. Podkladem pro tuto analýzu jsou informační zdroje jako webové stránky, odborné časopisy, atd. Analýzu včetně doporučení na uplatnění nových postupů a řešení provádí vedoucí výroby.

Analýza dodavatelů

Představitel pro IMS provádí pravidelně dvakrát do roka ve spolupráci s vedoucím výroby a stavbyvedoucím vyhodnocení kvality dodavatelů. Při této analýze dodavatelů se vyhodnocují dle jednotlivých stanovených kritérií dodavatelé (kvalita a dostupnosti poskytovaných dodávek, odpovědnost, záruky, spolehlivost,...), analýza je podkladem pro vyhodnocení dodavatelů.

U problémových a potenciálně problémových dodavatelů stanovuje vedoucí výroby opatření, která by bylo zapotřebí přijmout ke zlepšení dodávek. Je použit formulář „Hodnocení dodavatele“. Analýza dodavatelů slouží jako podklad pro sestavení zprávy „Přezkoumání systému managementu QMS, EMS a HSMS vedením“.

3.5.7 Zlepšování

Neustálé zlepšování

Ředitel společnosti a vedoucí pracovníci plánují a řídí procesy nezbytné pro neustálé zlepšování integrovaného systému.

Spolu s vedoucími pracovníky hodnotí systém a vytváří podmínky pro neustálé zlepšování využitím:

- politiky integrovaného systému
- cílů kvality
- výsledků auditů
- analýzy údajů
- nápravných a preventivních opatření
- sebehodnocení
- přezkoumání systému

Výsledkem je závazný „Plán neustálého zlepšování pro rok ...“, s kroky postupného zlepšování v zadaných oblastech a činnostech. „Plán neustálého zlepšování pro rok ...“ podpisem schvaluje a plnění ověřuje jednatel společnosti.

Princip neustálého zlepšování je popsán v dokumentovaném postupu „Proces neustálého zlepšování“, který stanovuje pravidla pro vyhledávání, iniciaci a přijímání podnětů ke zlepšování chodu organizace a způsob realizace těchto podnětů.

Nápravná opatření

Aby se zabránilo opakovanému výskytu neshod, mají vedoucí pracovníci stanoven systém přijímání nápravných opatření k odstranění jejich příčin. Přijímané nápravné opatření musí být úměrné důsledkům zjištěných problémů.

Dokumentovaný postup „Nápravná opatření“ definuje požadavky na:

- identifikování neshod (včetně stížností zákazníka)
- stanovení příčiny neshody

- hodnocení potřeby opatření k zajištění toho, že se nehody znovu nevyskytnou
- stanovení a uplatnění potřebných nápravných opatření
- přezkoumání realizovaných nápravných opatření.

Preventivní opatření

Aby se zabránilo výskytu případných neshod, má vedení organizace stanoven systém přijímání preventivních opatření k odstranění jejich možných příčin. Přijatá preventivní opatření musí být úměrná důsledku možných problémů.

Dokumentovaný postup „Preventivní opatření“ definuje požadavky na:

- identifikování možných neshod a jejich příčin
- stanovení a zajištění uplatnění potřebného preventivního opatření
- zaznamenání výsledků realizovaného opatření
- přezkoumání přijatého preventivního opatření

Sebehodnocení

Na podporu neustálého zlepšování využívají řídicí pracovníci metodu stanovení a uplatnění procesu sebehodnocení. Rozsah a hloubku posuzování plánují ve vztahu k cílům a prioritám organizace. Metoda je popsána v dokumentovaném postupu „Sebehodnocení“, kde jsou stanovena jak pravidla sebehodnocení, tak i způsob aplikace. Výsledkem sebehodnocení je plán se závaznými úkoly následně zařazenými do „Plánu neustálého zlepšování pro rok ...“.

Dokumentace Měření, analýza a zlepšování

Interní audit - směrnice

Řízení neshodného produktu - směrnice

Nápravná opatření - směrnice

formulář Nápravná opatření

Preventivní opatření – směrnice

formulář Preventivní opatření

formulář Protokol o neshodném produktu

Proces neustálého zlepšování

Sebehodnocení

Podrobný plán kontrol a zkoušek – textová část

Podrobný plán kontrol a zkoušek – tabulková část

Řízené záznamy:

Stavební deník

Zápis o odevzdání a převzetí dokončených staveb

Zpráva z auditu

Periodický průzkum možného vyžívání nových statistických metod

Seznam využívaných statistických metod

Karta statistické metody

Plán neustálého zlepšování pro rok(y)

Dotazníky spokojenosti zákazníka

Společnost Stavby Brno s.r.o. bude připravena k certifikaci jednotlivých systémů poté, co zpracuje a zapracuje mnou navržené dokumenty a tabulky a začne provádět příslušné činnosti, jako jsou interní audity, hodnocení, přezkoumání a tak dále.

3.6 Postup implementace

Postup implementace je popsán průběžně v předcházejících kapitolách. Postup spočívá ve:

- zpracování povinné dokumentace (např. směrnice, Registry požadavků, apod.)
- určení a realizaci kontrol (např. interní audity QMS, EMS, HSMS, apod.)
- zpracování formulářů pro provádění požadovaných záznamů

Proces implementace se uskuteční ve třech etapách:

1. Přípravná fáze

- rozhodnutí vedení společnosti zavést integrovaný systém a certifikovat
- stanovení rozsahu systému a integrované politiky
- stanovení pravomocí a odpovědností
- stanovení cílů, požadavků v porovnání s potřebami zákazníků; návaznost na stávající systém, metody a postupy
- určení rozdílů mezi stávajícím stavem společnosti a stanovenými cíli týkající se integrace
- plán činností, aby se dosáhlo shody integrovaného systému se stanovenými cíli integrace
- časový rozvrh realizace systému

2. Zavedení systému a provedení certifikace

- školení managementu a interních auditorů
- zpracování veškeré dokumentace včetně formulářů
- zavedení systému EMS a HSMS a integrovaného systému do praxe
- určení a realizaci kontrol prostřednictvím interních auditů, nápravná a preventivní opatření
- certifikace

3. Udržování a zlepšování systému

- činnost představitele pro IMS
- interní audity a činnost interních auditorů
- aktualizace cílů, právních předpisů, požadavků, formulářů
- průběžné přezkoumávání integrovaného systému vedením, plány dalšího zlepšování, nápravná a preventivní opatření, vzdělávání, školení, analýza údajů z monitorování a měření atd.

Do první fáze patří **analýza současného stavu**. Pro tento účel lze použít následující metody:

- posouzení stavu systému managementu jinou, externí organizací – tato metoda se uplatňuje tehdy, když společnost nemá vlastní lidské zdroje pro analýzu. Vstupní analýzu tedy provede externí organizace
- benchmarking – tato metoda je založena na porovnávání společnosti s jinými společnostmi, které mají zavedený funkční integrovaný systém
- interní audit – jedna z nejčastějších metod pro vstupní analýzu stavu integrovaného systému managementu ve společnosti. Tuto metodu uplatňují společnosti, které mají certifikován alespoň jeden z dílčích systémů řízení. A to proto, že standardy vyžadují vytvoření dokumentovaného postupu pro jejich realizaci a konání interních auditů. Je-li tedy certifikován další dílčí subsystém, tak se pouze rozšíří obsah auditovaných oblastí a toto rozšíření se zahrne do stávajícího programu auditů

Hodnocením efektivnosti je posouzení, zda-li bylo dosaženo cílů projektu s vložením úměrného množství zdrojů. Toto hodnocení by nemělo být prováděno vedením ani projektovým týmem vzhledem k možné zaujatosti, ale nejlépe externí konzultanti.

Ať už společnost zvolí jakoukoliv metodu, vždy je hodnocení efektivnosti založeno na vzájemném porovnání mezi vstupní analýzou a zlepšením, kterého bylo dosaženo.

Při implementaci se uplatňuje **Metoda PDCA. Jde o systematický přístup k řešení problémů a zlepšování. Nejcennější na této metodě je jistě její jednoduchost.**

Metoda PDCA: „Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej“ (Plan – Do – Control – Act).

Metodologii PDCA lze stručně popsat následovně:

Plánuj – stanov procesy nutné k dosažení cílů v souladu s požadavky zákazníka a s politikou společnosti

Dělej – uplatňuj procesy

Kontroluj – měř a monitoruj procesy a výrobky ve vztahu k požadavkům, politice a cílům k výrobkům a informuj o výsledcích

Jednej – prováděj opatření pro neustálé zlepšování výkonnosti procesu

4 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo mimo jiné stanovit strukturu IMS ve společnosti, stanovit postup implementace dle jednotlivých norem do podnikové praxe, popsat funkce a zpracovat příručku integrovaného systému managementu EMS, QMS a OHSAS, která bude plnit funkci hlavního dokumentu pro řízení integrovaného systému managementu ve stavební společnosti. Tato příručka je elementární dokument pro implementaci integrovaného systému do společnosti.

V teoretické části jsem se z počátku zabýval příčinami zájmu o kvalitu, environment a bezpečnost a ochranu zdraví při práci, na které jsou v dnešní době kladeny velké požadavky a to jak ze strany vedení společností, tak ze strany zákazníků a obchodních partnerů. Dále jsem se v teoretické části zabýval legislativou, a to legislativou kvality, životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Popsal jsem politiku, cíle, zavedení a udržování systému, princip certifikace, požadavky na dokumentaci a především výhody zavedení integrovaného systému managementu a jeho udržování ve společnosti.

V praktické části jsem zpracoval koncept struktury celkové dokumentace integrovaného systému managementu a příručku integrovaného systému managementu EMS, QMS a HSMS. Před samotným zpracováním konceptu příručky integrovaného systému managementu jsem provedl vstupní analýzu společnosti Stavby Brno s.r.o., díky které jsem vyhodnotil postavení stavební společnosti k životnímu prostředí, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a k systému managementu kvality ve společnosti. Při samotném návrhu příručky integrovaného systému managementu jsem postupoval dle požadavků dílčích kapitol norem ČSN EN ISO 9001:2009 systém managementu kvality (QMS), ČSN EN ISO 14001:2005 systém environmentálního managementu (EMS) a OHSAS 18001:2008 systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (HSMS).

Na principu mé diplomové práce je zpracována příručka integrovaného systému managementu dle požadavků příslušných norem, které jsou uvedeny výše, která je připravena k implementaci do stavební společnosti Stavby Brno s.r.o.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Model integrovaného systému managementu.....	23
Obrázek 2 - Zaměření a vzájemná spolupráce manažerských systémů kvality, environmentu a bezpečnosti.....	28
Obrázek 3 - Model plně integrovaného systému řízení.....	29
Obrázek 4 - Organizační struktura společnosti.....	36
Obrázek 5 - Přezkoumání požadavků na produkt.....	54

Seznam tabulek

Tabulka 2.6 - 1 - Podobnost standardů QMS, EMS, OHSAS.....	27
Tabulka 3.5.2 - 1 - Matice odpovědnosti společnosti.....	46
Tabulka 3.5.4 - 1 - Hodnocení dodavatelů.....	61
Tabulka 3.5.4 - 2 - Kritéria hodnocení dodavatelů.....	61
Tabulka 3.5.4 - 3 - Zařazení dodavatelů do kategorií.....	61
Tabulka 3.5.4 - 4 - Kritéria hodnocení dodávek nakupovaných výrobků.....	62
Tabulka 3.5.4 - 5 - Katalog odpadů společnosti Stavby s.r.o.	64
Tabulka 3.5.5 - 1 - Měření a monitorování procesů.....	83
Tabulka 3.5.6 - 1 - Analýza údajů.....	85

5 POUŽITÉ INFORMAČNÍ ZDROJE

- [1] Štrunc Jan, Kudlák Daniel: *Integrovaný systém managementu - požadavky podle ISO 9001, ISO 14001 a BSI OHSAS 18001*: revize 2007, Praha: Česká společnost pro jakost, 2007
- [2] Pelantová Věra, Havlíček Jiří.: *Integrovaný systém managementu pro výuku*, Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2011 [i.e. 2012]
- [3] Veber Jaromír, Hůlová Marie, Plášková Alena.: *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*, Praha: Management Press, 2006
- [4] Nenadál Jaroslav.: *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*, Praha: Management Press, 2008
- [5] Fildán Zdeněk, Ing., *Nakládání s odpady podle zákona č. 185/2001 Sb, o odpadech*, [online] [Cit.,8.11.2014], dostupné on line na file:///C:/Users/Admin/Desktop/B_Kniha_eBook.pdf
- [6] *Stavební a demoliční odpady*, [online] [Cit. 8.11.2014], dostupné on line na http://www.mzp.cz/cz/stavebni_demolicni_odpady
- [7] *Od 1. října 2014 se mohou právnické osoby a fyzické osoby podnikající zapojit do systému města Brna v oblasti tříděného odpadu* [online] [Cit. 8.11.2014],, dostupné na <http://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-rozvoje-mesta/odbor-zivotniho-prostredi/oddeleni-odpadoveho-hospodarstvi-a-hydrogeologie/zapojeni-pravnickych-osob-a-fyzickych-osob-podnikajicich-do-systemu-sberu-a-svozu-komunalniho-odpadu-v-oblasti-vyuzitelnych-slozek-komunalniho-odpadu/>
- [8] *Vyhláška č 383/2001 Sb. Ministerstva životního prostředí ze dne 17. října 2001 o podrobnostech nakládání s odpady*, [online] [Cit. 8.11.2014], dostupné na [http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/d79c09c54250df0dc1256e8900296e32/D8BA26756F2F18B5C1257561003D1242/\\$file/Vyhl_383_2001.pdf](http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/d79c09c54250df0dc1256e8900296e32/D8BA26756F2F18B5C1257561003D1242/$file/Vyhl_383_2001.pdf)
- [9] 89/2012 Sb., Občanský zákoník
- [10] 22/1997 sb., o technických požadavcích na výrobky
- [11] 102/2001 sb., o obecné bezpečnosti výrobků a o změně některých zákonů
- [12] 505/1990, o metrologii
- [13] *ČSN EN ISO 9001:2009. Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009.56 s.
- [14] 17/1992 Sb., Zákon o životním prostředí
- [15] 254/2001 Sb., Zákon o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon)
- [16] 185/2001 Sb., Zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů
- [17] 477/2001 Sb., Zákon o obalech a o změně některých zákonů (zákon o obalech)
- [18] 383/2001 Sb., Vyhláška Ministerstva životního prostředí o podrobnostech

- nakládání s odpady
- [19] 73/2012 Sb., Zákon o látkách, které poškozují ozonovou vrstvu, a o fluorovaných skleníkových plynech
- [20] 100/2001 Sb., Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o posuzování vlivů na životní prostředí)
- [21] 350/2011 Sb., Zákon o chemických látkách a chemických směsích a o změně některých zákonů (chemický zákon)
- [22] *ISO 14001 ČSN EN ISO 14001:2005. Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití*. Praha: český normalizační institut, 2005. 48 s.
- [23] 262/2006 Sb., Zákoník práce [23]
- [24] 309/2006 Sb., O zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci [24]
- [25] 591/2006 Sb., Nařízení vlády o bližších požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na staveništích [25]
- [26] 101/2005 Sb., Nařízení vlády o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí [26]
- [27] *ČSN OHSAS 18001:2008. Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky*. Praha: český normalizační institut, 2008. 40s.
- [28] 362/2005 S., Nařízení vlády o bližších požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na pracovištích s nebezpečím pádu z výšky nebo do hloubky [28]

Zkratky:

BOZP	bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci
CD	compact disk, kompaktní disk
ČSN	Česká technická norma
EMS	Environmental Management Systém, Systém environmentálního managementu
EPIS	Ekonomicko právní informační systém
HSMS	Health and safety management system, Systém managementu
IMS	Integrated Management System, Integrovaný systém řízení (managementu)
IS	integrovaný systém
ISO	mezinárodní norma
OHSAS	bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
OOPP	osobní ochranné pomůcky a prostředky
PC	personal computer, osobní počítač
PKZ	plán kontrol a zkoušek
PO	požární ochrana
QMS	Quality Management Systém, Systém managementu kvality
SOD	smlouva o dílo

6 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Integrovaná politika