

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta
OBOR PROVOZ A ADMINISTRATIVA
KATEDRA ŘÍZENÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Václav Kala, CSc.

Vypracovala: Olena Skots

2012 ČZU v Praze ©

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci "Integrovaný systém řízení" vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.března 2012

Olena Skots

Poděkování

Rada bych touto cestou poděkovala Ing. Václavu Kalovi, CSc. z Katedry řízení za odbornou pomoc, vedení a užitečné připomínky a rady při zpracování bakalářské práce.

INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ

INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM

Souhrn

Práce je věnována integrovanému systému řízení v podniku IDOP Olomouc a.s. Zabývá se vymezením pojmu „integrovaný systém řízení“ a analýzou jeho jednotlivých subsystémů ve společnosti. Naznačuje očekávaný vývoj jednotlivých oblastí ISŘ a navrhuje opatření pro jejich zlepšení.

Klíčová slova

System řízení

Proces

Integrace

Standardizace

ISO

ISŘ

Summary

Key words

Management systém

Process

Integration

Standardisation

ISO

IMS

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Cíl práce a metodika	9
2.1 Cíl bakalářské práce	9
2.2 Metodika	9
3. Literární rešerše	10
3.1 Základní charakteristika ISŘ.....	10
3.2 Subsystemy ISŘ	11
3.2.1 Systém řízení QMS.....	11
3.2.2 Systém řízení BOZP	12
3.2.3 Systém řízení EMS	13
3.3 Normy ISO	14
3.4 Implementace ISŘ.....	15
3.4.1 Přezkoumání mise, vize, politiky a strategie organizace.....	15
3.4.2 Rozhodnutí vrcholového vedení organizace o integraci systému řízení	16
3.4.3 Studium standardů a legislativy vztahující se k vytvářenému ISŘ	16
3.4.4 Analýza současného stavu ISŘ.....	17
3.4.5 Realizace projektu implementace ISŘ.....	17
3.4.6 Hodnocení efektivnosti implementace ISŘ	18
3.4.7 Rozvoj ISŘ v organizaci.....	18
3.5 Dokumentace.....	20
3.6 Přínosy ze zavedení ISŘ.....	22
3.7 Certifikace	23
4. Vlastní zpracování	26
4.1 Profil firmy AAA a.s.....	26
4.2 Analýza ISŘ ve firmě.....	26
4.2.1 Okolnosti zavádění	26
4.2.2 Dokumentace	27
4.2.3 Příručka řízení ISŘ	30
4.2.4 Řízení dokumentů.....	31
4.2.5 Cíle a programy ISŘ.....	33

4.2.6 Cíle ISŘ , přijaté vedením společnosti	37
4.2.7 Očekávaný vývoj systému řízení ve firmě	38
4.3 Řízený rozhovor s představitelem společnosti AAA a.s.	40
4.4 Doporučení pro společnost.....	44
5. Závěr	46
6. Seznam zkratk	48
7. Seznam literatury:	49
8. Seznam obrázků.....	50

1. Úvod

V současné době obsah pojmu „integrováný systém řízení“ je komplikovaný a není jednoznačný. Integrovaným systémem řízení se obvykle rozumí jednotný způsob vedení a řízení organizace, který mimo jiné splňuje požadavky řízení kvality, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a ochrany životního prostředí, tedy standardů podle norem ISO.

Při propojení všech tří jmenovaných oblastí hovoříme o „Integrovaném systému řízení“ (dále ISŘ).

O tento systém mají zájem nejen všechny činnosti podnikatele, ale i zákazníci. Zákazník rozhoduje o tom, od koho a jaký výrobek či službu si koupí. Proto zajištění kvality výrobků a služeb, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a ochranu životního prostředí je v zájmu podnikatelů i všech dalších organizací.

Hlavním důvodem je konkurenceschopnost. V dnešní době, kdy na trhu převyšuje nabídka nad poptávkou podnikatelé se snaží získat konkurenční výhodu pro svoji produkci, aby byli schopni uspokojit všechny zvyšující se potřeby a požadavky zákazníků.

ISŘ vyjadřuje vztah společnosti vůči zákazníkům, zaměstnancům a dalším stranám v oblastech jakosti, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (dále BOZP) a ochranu životního prostředí (dále OŽP). Důraz na OŽP se stále více a více zvětšuje.

Propojení těchto tří oblastí přináší zjednodušení interní dokumentace a také možnost optimalizace vynakládání zdrojů, především s příznivými dopady na úspory nákladů na udržování a rozvoj těchto systémů.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část se bude zabývat výkladem samotného pojmu integrováný systém řízení (ISŘ), charakteristikou jeho subsystémů, jeho principy a také dokumentací ISŘ.

Druhá část se je zaměřena na integrováný systém firmy AAA a.s. a bude se zabývat zkoumáním jednotlivých subsystémů ISŘ, analýzou jejich současného stavu a popisu očekávaného vývoje v jednotlivých oblastech společnosti, která si pro účely této práce nepřeje být jmenována, proto bude název a sídlo firmy fiktivní.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl bakalářské práce

Cílem této bakalářské práce je popis principů při zavádění integrovaného systému řízení, analýza jednotlivých subsystémů ISŘ ve společnosti AAA, identifikace oblastí, ve kterých by mohlo dojít ke zlepšení, popsání postupů při zavedení nových standardů do systému a ocenit přínosy této integrace.

2.2 Metodika

K sestavení bakalářské práce autor využil odbornou literaturu zabývající se problematikou integrovaného systému řízení, ve které byly čerpány zejména informace k teoretické části práce. Mezi další sekundární zdroje, které byly využity při zpracování teoretické části, autor zařadil mezinárodní normy, články a publikace dostupné na internetu. Další metodou byla syntéza zjištěných údajů a informací plynoucí z analýzy vlastního zpracování.

Na základě teoretických znalostí jsem připravila otázky pro samostatný výzkum, který probíhal formou osobního rozhovoru. Byl realizován s představitelem firmy, který odpovídal na předem připravené otázky týkající se okolností zavádění a současného stavu integrovaného systému řízení firmy, jeho budoucího rozvoje. Tyto odpovědi byly v průběhu rozhovoru zaznamenávány do písemné formy. Z té autor následně vypracoval souhrn, který sloužil pro porovnání dat reální firmy s teorií. Také velkým přínosem pro tuto práci stala možnost osobního nahlédnutí do dokumentace firmy, byli poskytnuté směrnice, příručka kvality atd.

Na základě tohoto srovnání autor pak vypracoval závěr, ve kterém shrnul všechnu dozvěděnou informaci a sepsal návrhy na zlepšení integrovaného systému v této firmě.

3. Literární rešerše

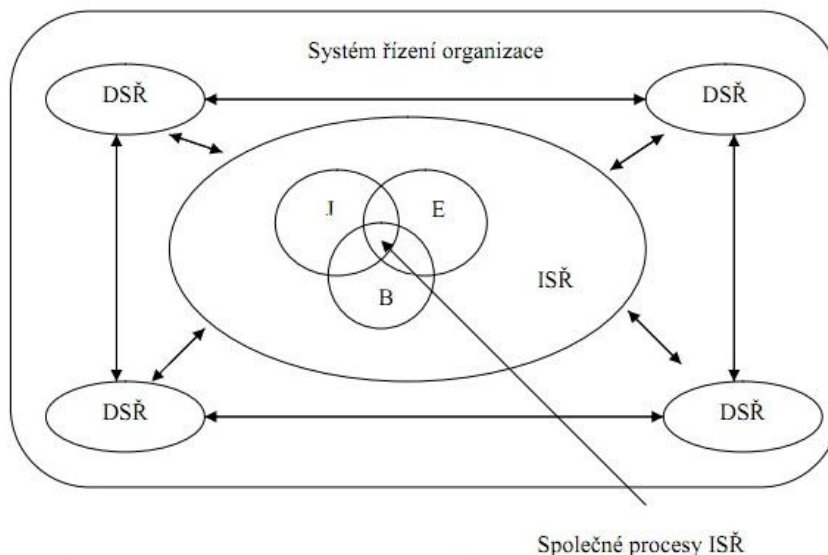
3.1 Základní charakteristika ISŘ

Za integrovaný systém řízení je považován systém, který sjednocuje strukturálně podobné systémy managementu, které byly v organizacích zaváděny postupně na základě aplikace požadavků a doporučení mezinárodně uznávaných standardů.

Přívlastek „integrovaný“ se začal používat právě pro výsledek snahy o sjednocení systémů managementu jakosti (QMS) – ČSN EN ISO 9001:2009, environmentálního managementu (EMS) – ČSN EN ISO 14001:2005, managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (OH&S) – OHSAS 18001:2008.

Pouhá integrace těchto tří subsystémů nemůže dlouhodobě obstát a garantovat prosperitu organizací: naopak, tato integrace musí být systematicky prohlubována a doplňovaná o další segmenty řízení, které se v souvislosti s celkovým rozvojem společnosti objevují a stávají se také objektem tvorby mezinárodních norem.

Připojený obrázek naznačuje základní koncepční schéma integrovaných systémů řízení.



Obr. č. 1: Koncepční schéma integrovaného systému řízení. Zdroj: [1]

(J – systém managementu jakosti, E – systém environmentálního managementu, B – systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ISŘ – integrovaný systém řízení, DSŘ – další systémy řízení organizace)

Veškeré normy, které tvoří ISŘ mají nějaké společné rysy a požadavky, proto je možné jejich vzájemné propojení. K takovému propojení dochází především na úrovni organizační, dokumentační a kontrolní.

Nejdůležitějšími předpoklady pro efektivní integrace systémů řízení je splnění dalších požadavků:

- spojení požadavků všech norem do logického celku,
- vytvoření všeho jednoduše a přehledně pro zaměstnance,
- zpracovávání dokumentace,
- využití společné základny příručky kvality a integrování dalších norem

3.2 Subsystémy ISŘ

Integrovaný systém řízení má tři subsystémy:

- systém řízení jakosti,
- environmentální systém řízení,
- systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,

3.2.1 Systém řízení QMS

„Řízení kvality firmy je jednou z nejdůležitějších činností managementu organizace. Je zaměřené především na zlepšování kvality, její politiku, stanovení cílů a odpovědnosti za její dosažení.“[4]

Systém jakosti je v podstatě systém, jakým organizace či firma funguje. Může jít o systém výrobní firmy, ale taky i příspěvkové organizace. Systém kvality často bývá vhodným způsobem popsán například formou interních firemních předpisů, norem, nařízení atd. Takže jde o dokumentovaný systém.

Jakost je nejdůležitějším faktorem pro stabilní ekonomický růst podniků. Firmy se zavedeným systémem managementu jakosti dosahují dlouhodobě o hodně lepších výsledků než ty firmy, které jsou orientované jen na zabezpečení jakosti pomocí technické kontroly. Systém managementu jakosti se svými kladnými účinky stejně dobře projevuje jak uvnitř

podniku, tak i v jeho okolí. Vnitřní účinky systému managementu jakosti se obvykle projevují rychleji než externí. A to tak, že klesá podíl chyb u končeních výkonů, stoupá účinnost vnitropodnikových procesů. A to všechno je tím, že se zvyšuje počet napoprvé správně vykonaných úkolů a práce. To vše vede ke zvyšování produktivity a snížení nákladů.

Nejdůležitějším vnějším účinkem systému managementu jakosti je skutečnost, že s jeho zaváděním je spojené stoupaní míry spokojeností a loajality zákazníků a schopnost firmy odhadnout a akceptovat požadavky zákazníků se taky zvyšuje.

“ Systém řízení kvality musí splňovat dva základní požadavky:

- požadavek zákazníků – důvěra zákazníka ve schopnost organizace odevzdat žádoucí výrobek nebo službu,
- organizační požadavek – vnitřní i vnější regulace, optimalizace nákladů s účelným využitím dostupných zdrojů (materiálových, lidských, technologických a informačních)“. [2]

3.2.2 Systém řízení BOZP

V pracovním procesu bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) jsou ledními ze základních atributů. Ochrana a zachování zdraví je nejen jednou ze základních existenčních potřeb člověka a společnosti vcelku, ale také důležitým zdrojem ekonomického růstu.

„ Ve vyspělých zemích je zdraví stále více chápáno jako společenská hodnota a jako nedílná součást národního bohatství. Vstup České republiky do Evropské unie vytváří z problematiky BOZP aktuální téma. Úroveň řízení této oblasti je ukazatelem úspěšnosti managementu podniku a významně ovlivňuje jak image firmy, tak i její ekonomické výsledky a celkovou konkurenceschopnost.“ [1]

Všeobecně nejrozšířenějším a nejznámějším podkladem pro tento systém je směrnice OHSAS 18001. Norma je koncipována tak, aby byla použitelná pro organizace všech typů a velikostí.

3.2.3 Systém řízení EMS

Zavedení systému environmentálního řízení (EMS – Environmental Management System) představuje nejrozšířenější způsob, jakým podnik může prohlásit, že v rámci svého podnikání, dbá na ochranu životního prostředí a že při produkci jeho výrobků a služeb jsou zvažovány také jejich environmentální dopady.

Norma ČSN EN ISO 14001:2005 má taky podpůrnou normu, a tou je norma ČSN EN 14004, která poskytuje návod k vytvoření, zavedení, následnému udržování a zlepšování systému environmentálního managementu.

Mezinárodní normy pro oblast environmentálního managementu (např. EN ISO 14001) mají pomáhat organizacím dosáhnout environmentálních a ekonomických cílů tím že společně poskytnou prvky účinného EMS, které je možno integrovat s ostatními potřebami managementu.

„V podstatě EM je řada vzájemně koordinovaných činností, jež podnik systematicky a vědomě začleňuje do svého řídicího systému, aby tak mohl plánovitě snižovat svůj negativní dopad na životní prostředí.“ [1]

3.3 Normy ISO

ISO je celosvětová federace národních normalizačních orgánů. Mezinárodní normy většinou připravují technické komise ISO.

Prvním krokem při zavádění systému v organizaci by měla být norma ISO 9000 a ISO 9001, pomocí níž je možno dosáhnout první úrovně výkonnosti. Poté mohou být uplatňovány postupy popsané v ISO 9004, které jsou určeny pro zlepšování základního stupně.

- ISO 9000

Norma ISO 9000 popisuje základy a zásady systémů managementu jakosti a specifikuje terminologii systémů managementu jakosti. Tato norma by měla být zavedena jako první spolu s normou ISO 9001. Systém managementu kvality se týká činností, které se v organizacích provádí k uspokojení očekávání zákazníků, vztahujících se ke kvalitě.

- ISO 9001

Norma pomáhá postupně pomocí nastavených procesů realizovat cíle a plány v oblasti kvality produkce, stanovené vedením firmy, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení lidských zdrojů, dokumentace, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.

- ISO 14001

Tato mezinárodní norma specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu.

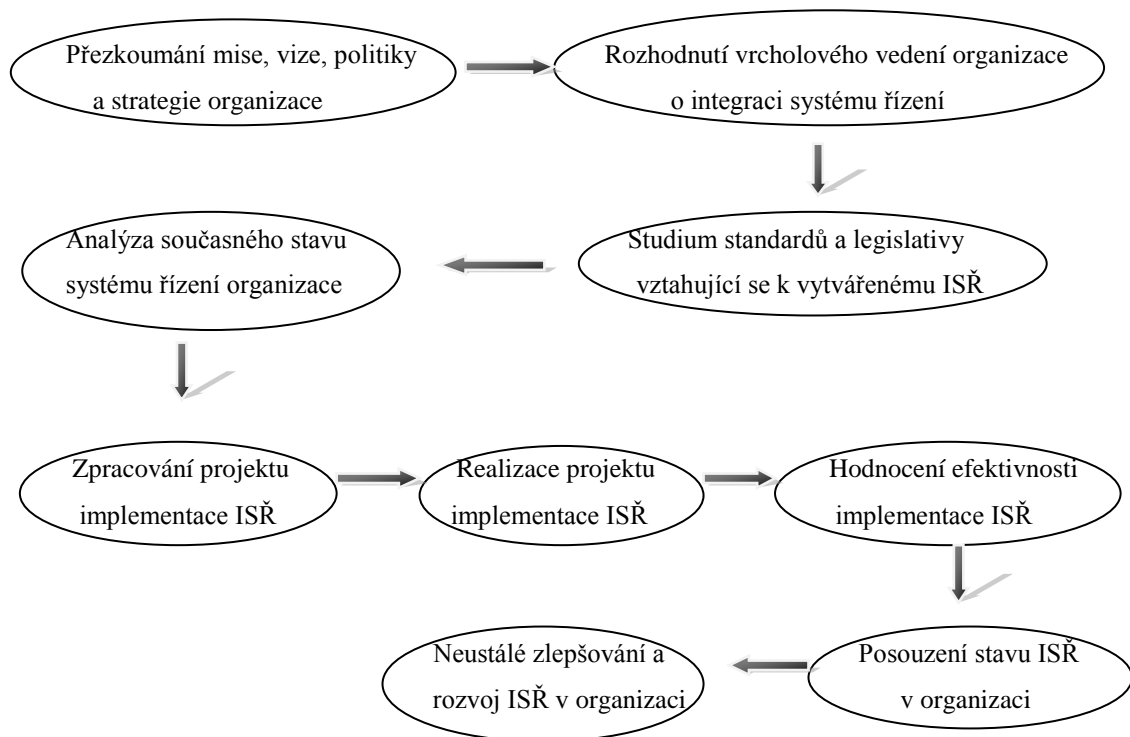
Z norem ISO řady 14000 je právě norma ISO 14001 tou, podle jejíž požadavků se systém zavádí a certifikuje.

Základním záměrem normy je podpora ochrany životního prostředí a prevence znečišťování. Norma klade velký důraz na dodržování legislativních požadavků týkajících se jednotlivých složek životního prostředí (voda, vzduch, odpady, atd.). Základem je identifikace všech možných aspektů, které mají vliv na životní prostředí. Organizace sama

si pak může určit, čím nejvíce životní prostředí zatěžuje a hledat vhodné metody k postupnému snižování dopadů do životního prostředí.

3.4 Implementace ISŘ

ISŘ je systém managementu organizací, který vzniká postupným slučováním a procesů jednotlivých subsystémů. Následující schéma ukazuje nejdůležitější fáze implementace ISŘ, a to bez ohledu na velikost, charakter a nabízené produkty organizací.



Obr. č. 2: Základní fáze implementace ISŘ Zdroj: upraveno podle [1]

3.4.1 Přezkoumání mise, vize, politiky a strategie organizace

Vymezení pojmů dle definiční báze Evropské nadace pro management jakosti: „Mise je vyhlášení popisující účel existence organizace. Vize je vyhlášení popisující žádoucí stav organizace.“ Dalším pojmem je politika. „Politika vyjadřuje celkové záměry vedení organizace v dané oblasti.“ A posledním pojmem je strategie. „Strategie je způsob,

jakým organizace implementuje svou misi a vizi, který je odvozen od potřeb všech významných zainteresovaných stran.“ [1]

To znamená, že strategie se skládá z tří základních otázek, a to z otázky čeho chceme dosáhnout, jak toho dosáhnout a za jakou dobu.

Úspěšná implementace ISŘ není možná bez jednoznačného vyhlášení těchto otázek. ISŘ není cíl, ale pouze prostředek k naplňování těchto strategických záměrů.

3.4.2 Rozhodnutí vrcholového vedení organizace o integraci systému řízení

Zavedení integrovaných systému řízení se může stát velmi vhodným přístupem k naplňování strategických záměrů. Toto rozhodnutí je velmi důležité a představuje nejčastěji jednorázový akt, který musí být učiněn s předchozí hlubokou analýzou a hlavně zodpovědně. Rozhodnutí je obvykle učiněno v rámci porady vrcholového vedení. Před tím než se uskuteční, je vhodné najít odpovědi na následující otázky:

- a) Kdo jsou zainteresované strany pro organizaci?
- b) Proč chceme zavádět ISŘ?
- c) Jaké výsledky můžeme z implementace ISŘ očekávat?
- d) Kde začít s budováním ISŘ?
- e) V jakém rozsahu chceme ISŘ budovat?

3.4.3 Studium standardů a legislativy vztahující se k vytvářenému ISŘ

Zavádění ISŘ vždy znamená, že budeme aplikovat mnoho legislativních dokumentů. Jakmile je stanoven rozsah ISŘ, je nutné, aby se zaměstnanci organizace seznámili s nejzávažnějšími požadavky všech norem a zákonů, které se k jednotlivým subsystémům řízení vztahují. Nejlepší formou speciálních pracovních seminářů (včetně členů vrcholového vedení).

Celkově to znamená, že až vedení organizace rozhodne o rozsahu budování integrovaného systému řízení a identifikuje příslušné oblasti managementu, které tento

system zahrne, měli by být všechny zaměstnanci seznámené a vycvičené k porozumění a efektivní dodržování všech dokumentů v praxi

3.4.4 Analýza současného stavu ISŘ

Dalším krokem budování ISŘ je co nejpodrobnější analýza toho, jak daná organizace plní požadavky už zavedených standardů a dalších dokumentů v oblastech, které by měl budoucí ISŘ zastřešovat. Pro tento účel lze použít tyto základní přístupy a metody:

- Benchmarking – je to „kontinuální systematický proces na porovnávání výkonnosti organizace, funkcí nebo procesů s jejich nejlepšími v praxi existujícími analogy s cílem nejen dosáhnout stejných výsledků (výkonnosti), ale překonat je“. Účelem benchmarkingu je obecně identifikovat nejlepší dostupnou praxi v oboru a jejím zavedením zlepšit svoje postavení na trhu“. [4]
- Interní audity – prověřují pouze to, co je vyžadováno systémovými standardy. Jako vhodná metodická báze k plánování a realizaci interních auditů slouží norma ČSN EN ISO 19011.
- Sebehodnocení – je objektivnější, ale současně i náročnější přístup. Sebehodnocení se zaměřuje na všechny činnosti systému řízení a také na všechny výsledky, kterých organizace dosáhla.
- Posouzení stavu systému řízení externí organizací - uplatňuje se v případech, kdy firma ještě nemá připravené vlastní lidské zdroje k objektivnímu a odbornému rozboru současného stavu.

3.4.5 Realizace projektu implementace ISŘ

Po přezkoumání a schválení návrhu projektu vrcholové vedení organizace může začít pracovat na vlastní realizaci projektu. Zaměstnanci ve spolupráci s externími poradci postupně, v souladu s vypracovaným harmonogramem vytvářejí dokumentační platformu ISŘ.

Zaměstnance musí být seznámeni se všemi novými procesy, a to ne pouze pasivní formou, ale aktivním výcvikem.

V závěrečné fázi by měla vzniknout příručka ISŘ. Je to základní informační materiál, který popisuje reální aplikování požadavků v podmínkách organizace.

Ve fázi realizace koordinátor projektu a vrcholové vedení organizace musí prověřovat dodržení harmonogramu. Všechny odchylky musí být konzultovány.

3.4.6 Hodnocení efektivity implementace ISŘ

„Efektivnost je rozsah, ve kterém jsou plánované činnosti realizovány a plánované výsledky dosaženy.“[1]

Hodnocení efektivity implementace ISŘ je vyhodnocením, zda s přiměřenou spotřebou zdrojů, byly dosaženy všechny stanovené cíle projektu.

Hodnocení nemusí provádět projektový tým ale jiné pracovníky včetně externích konzultantů.

Přístupy k hodnocení efektivity mohou zahrnovat:

- interní audity,
- benchmarking,
- sebehodnocení apod.

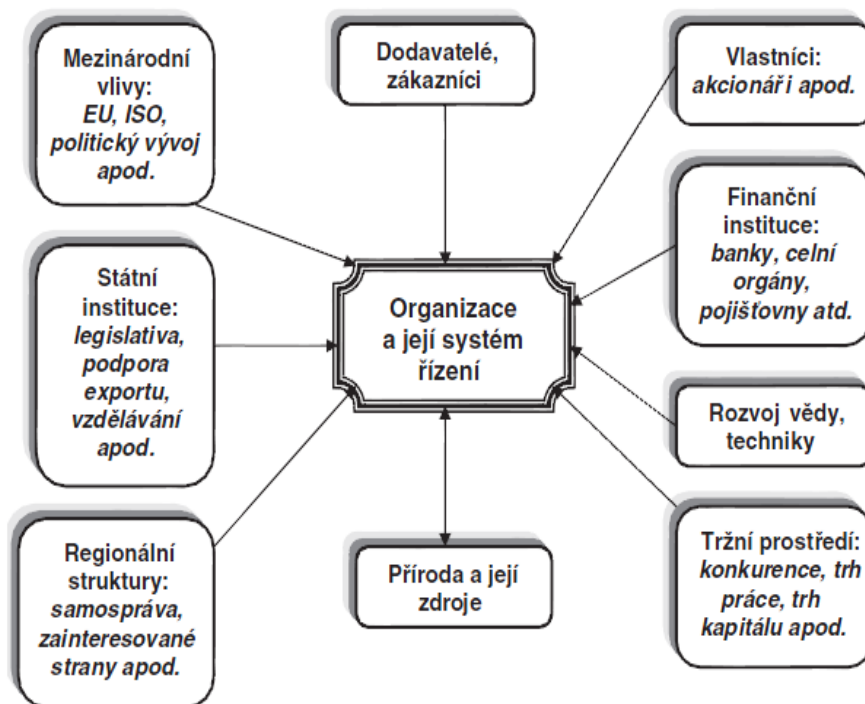
3.4.7 Rozvoj ISŘ v organizaci

I vynikající systém řízení může být za pár let překonaný a zastaralý. Velký vliv na to má dynamický technický rozvoj. Ve světě se neustále objevují nové modernější technologie a nové způsoby jak řídit organizací. To znamená, že ISŘ potřebuje zavádění nových algoritmů neustálého zlepšování. Zlepšování a další rozvoj ISŘ může zahrnovat:

- zlepšování výkonnosti jednotlivých oblastí řízení stejně jako vylepšení jejich vzájemné působení,
- zařazování nových subsystémů na základě nově vzniklých faktorů.

Při rozvoji ISŘ hrají důležitou roli externí a interní faktory:

- **Externí**



Obr. č. 3: Vnější faktory ovlivňující procesy zlepšování ISŘ. Zdroj: [1]

Společným znakem pro všechny tyto faktory je to, že míra jejich ovlivnění je velmi omezená ze strany samotných organizací.

- **Interní**

„Rozhodující motivy, které organizace ženou vpřed a umožňují tak udržování a trvalé zvyšování jejich nadprůměrné výkonnosti jsou: pokora v jednání a myšlení manažerů, se systematickým odhalováním příležitostí ke zlepšování (prostřednictvím interních a externích auditů, sebehodnocení) a s využíváním všech reálných šancí k určení se (včetně benchmarkingu)“. [1]

3.5 Dokumentace

„Dokumentace definuje postup provádění opakujících se činností. Funguje jako standardizační prvek v rámci organizace se všemi přínosy z toho plynoucími, jako např. vymezení odpovědností a pravomocí, zabezpečení efektivnosti vynakládaných prostředků apod. „ [1]

V dokumentaci je uchováno know-how podniku. Proto je důležité, aby dokumentace neobsahovala jenom data, ale aby taky zahrnovala v sobě i vazby mezi daty (například zkušenosti a znalosti).

Dokumenty je možno rozdělit do dvou skupin:

- Specifikace
- Záznamy

Specifikace popisují nebo definují produkty organizace a její procesy.

Příkladem jsou výrobní dokumentace, hlavní postupy, směrnice nebo předpisy apod.

Specifikace musí taky reagovat na podmínky a měnit se prostředí.

Záznamy jsou dokladem o realizované činnosti. Příkladem jsou záznamy operačních kontrol, záznamy o provedených opatřeních, účetní doklady, záznamy o školeních apod. U záznamů, na rozdíl od specifikací, je žádoucí, aby nedocházelo ke změně informace, kterou poskytují.

Dokumenty se podle místa vzniku dělí na:

- **Interní** (původ ve vlastní organizaci)
- **Externí** (původ mimo vlastní organizaci, např. zákon, vyhláška, norma)

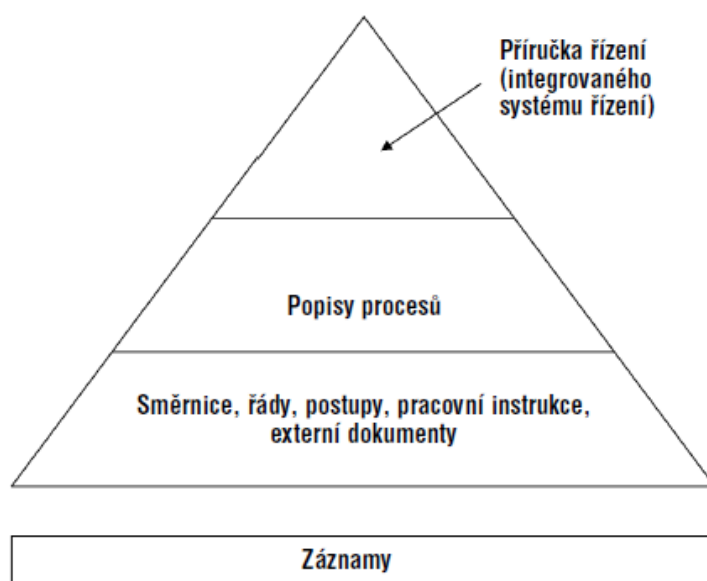
U všech druhů organizací se rozlišují dva základní typy dokumentace:

- **Operativní dokumentace** – popisuje a zaznamenává okamžité manažerské zásahy. V praxi má podobu rozhodnutí, opatření, nařízení, sdělení příslušného vedoucího pracovníka, např. generálního ředitele či jednatele.

- **Systémová dokumentace** – má podobu organizačně řídicích dokumentů, které mohou upravovat různé činnosti technicko - hospodářského charakteru a mívá různé názvy – řády, směrnice, postupy.

Jinou podobou jsou provozně-technické dokumenty. Upravují provozní, technické či transformační činnosti.

Obsah systémové dokumentace může být určen příslušnými standardy. Má to strukturu několika hierarchicky uspořádaných vrstev. Počet vrstev závisí na velikosti organizace.



Obr. Č. 4: Struktura systémové dokumentace. Zdroj: [1]

Dokumentace má plnit základní požadavky:

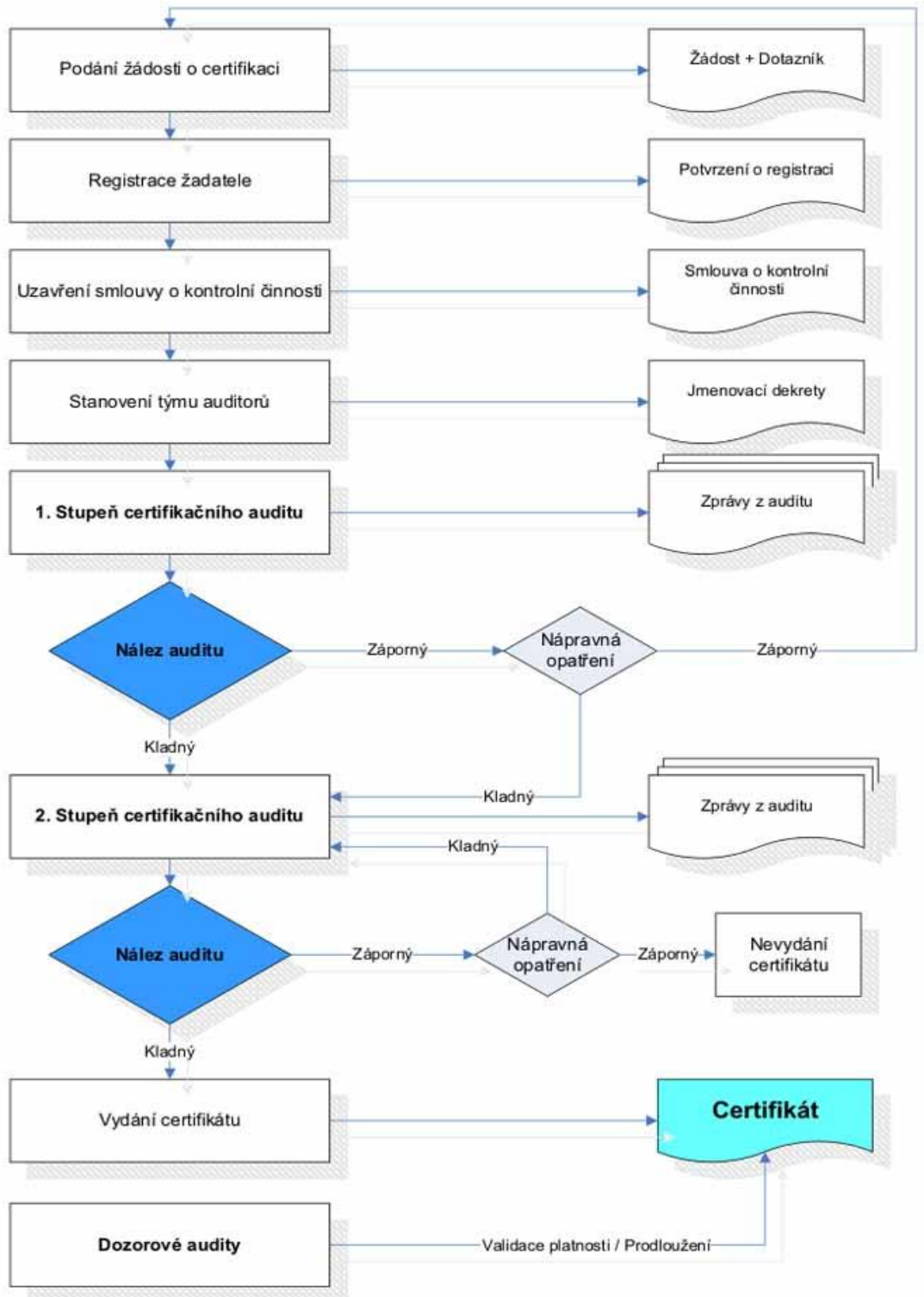
- Musí být čitelná, datovaná, aktuální
- Prověrky dokumentů se provádějí ve dvou až tříletých intervalech

3.6 Přínosy ze zavedení ISŘ

Jestli chcete trvale rozvíjet společnost, zlepšovat a dosahovat nejlepších výkonů, pak je integrovaný systém řízení dobrou volbou. Přináší následující výhody:

- optimalizace řízení provozů, procesů a zdrojů,
- zvýšení kvality produktů a služeb,
- zmenšení rozsahu dokumentace díky jednotnému stylu udržování,
- zjednodušuje rozhodování (stanovení odpovědnosti a pravomocí)
- dosažení shody s legislativou,
- snížení výrobních nákladů,
- dosažení lepšího image společnosti,
- zlepšení konkurenceschopnosti, upevnění a zvýhodnění pozice na domácím, ale také zahraničním trhu zemí EU,
- zvýhodnění pojištění a úvěrů.

3.7 Certifikace



Obr. Č. 5: Certifikační proces. Zdroj: [5]

1. Podání žádosti k certifikaci systému řízení

Certifikační procedura začíná impulzem klienta o audit systému managementu a to tím, že podá objednávku nebo žádost certifikačnímu orgánu. Při první schůzce klient dostane formulář žádosti k certifikaci. Žádost obsahuje základní identifikační údaje o klientovi a informace a údaje týkající se rozsahu činností, které chce klient prověřit a certifikovat.

2. Registrace žádosti

Po splnění všech podmínek je klientovi přiděleno registrační číslo, které bude využíváno při dalším jednání se klientem při certifikačním procesu.

3. Smlouva o kontrolní činnosti

V rámci žádosti k certifikaci klient navrhuje termín připravenosti k auditu. V závislosti na tomhle termínu je pak zařazen do "Programu certifikace". Na základě tohoto programu vypracuje certifikační orgán návrh "Smlouvy o kontrolní činnosti" a taky navrhne vedoucího auditora, samozřejmě s ohledem na nezávislost vůči klientovi.

4. Sestavení týmu auditorů

Vedoucí certifikačního orgánu určí na každou pozici vedoucího auditora. Základní podmínkou vedoucího auditora je nezávislost na prověřovaném klientovi a kvalifikace. Pro odborné posuzování technologií a specifických oblastí jsou přizváni externí pracovníci.

5. Audit

Audit se obvykle dělí na 2 části: audit dokumentace systému a vlastní audit fungování systému řízení.

Audit fungování systému řízení na místě tvoří nejdůležitější část certifikační procedury. Jednotliví auditori pod vedením vedoucího auditora musí zkoumat, zda klientovi činnosti v oblasti jakosti, procesy jsou v souladu s plánovanými záměry a zda se tyto záměry realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení klientem stanovených cílů.

Zjištěné v průběhu auditu neshody, jsou auditory zaznamenávány do formulářů, které vedoucí auditor přezkoumá, utřídí neshody podle významu a rozhodne kategorii neshody.

Zprávy o neshodě vedoucí auditor projedná se zástupcem klienta, který by měl neshodu uznat a podepsat. Projednání zpráv o neshodě se provádí způsobem stanoveným na prvním jednání.

6. Zpracování závěrečné zprávy z auditu systému řízení

Po ukončení auditu vedoucí auditor společně s auditory nebo technické experty přezkoumá veškerá zjištění a neshody s kritérii, utřídí je podle významu (závažné, méně závažné) a zpracuje Zprávu o auditu systému jakosti.

7. Ukončení auditu

Kontrola systému řízení je ukončena předáním Zprávy o auditu systému řízení klientovi (manažerovi jakosti, popř. zmocněnci vedení pro jakost).

8. Opatření k nápravě - následný audit

Klient stanoví opatření k nápravě neshod a termíny k jejich odstranění. Certifikační orgán provede ve stanoveném termínu opakovaný audit. Cílem následného auditu je posoudit, jestli klientem navržená opatření k nápravě byla realizována a účinná.

9. Rozhodování o certifikaci

Manažer jakosti připraví podklady k certifikaci a předá je ke schválení řediteli certifikačního orgánu, spolu s návrhem příslušného certifikátu systému jakosti.

Certifikát není vydán, pokud nejsou účinně odstraněny všechny zjištěné neshody

10. Vydání certifikátu

Obvykle doba platnosti certifikátu je 3 roky, pokud není stanoveno jinak.

11. Dozor nad certifikovanými subjekty

Dozor představuje činnost certifikačního orgánu, která prověřuje to, jak klient zabezpečuje a trvale dodržuje plnění kritérií.

4. Vlastní zpracování

4.1 Profil firmy AAA a.s.

Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 18. března 1991 pod obchodním jménem AAA a.s.

Je to projekční, inženýrská a dodavatelská organizace, která se představuje jako účastník investičního procesu pro stavby v tuzemsku a zahraničí.

Mezi hlavní činnost a zaměření společnosti patří:

- projektová činnost ve výstavbě;
- projektování elektrických zařízení;
- provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování;
- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení;
- inženýrská činnost v investiční výstavbě;
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej;
- pronájem bytových a nebytových prostor s poskytováním jiných než základních služeb;
- občanské stavby a stavby pro volný čas a rekreaci; projektování a realizace všech druhů občanských staveb.

4.2 Analýza ISŘ ve firmě

4.2.1 Okolnosti zavádění

Prvním krokem k certifikaci byli vstupní analýzy, a to posouzení současného stavu vzhledem k požadavkům jednotlivých norem. Sběr dat pro tyto analýzy proběhl 26. 10. 2009 s tehdejším výrobním ředitelem společnosti. Tento sběr dat se skládal ze tří částí - zápis důležitých poznámek výrobního ředitele, předložení veškeré dostupné dokumentace týkající se zaváděných systémů a jako poslední proběhlo osobní seznámení se s prostory podniku.

. Co se podnikových prostor týká, společnost vlastní jen jeden areál

V průběhu auditu došlo k personálním změnám na postu výrobního ředitele. Následkem této změny bylo zdržení průběhu přípravy certifikace.

Integrovaný systém řízení organizace AAA a.s. spočívá ve vhodné a účelné integraci třech subsystémů řízení a to:

- Systému managementu jakosti kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009 (QMS) a certifikátu shody managementu kvality s požadavky,
- Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- Systém ochrany životního prostředí.

Integrace těchto uvedených subsystémů je naplněna společným zdokumentováním jednotlivých povinností uvedených subsystémů a společným plněním těchto povinností při realizaci procesů ve společnosti.

4.2.2 Dokumentace

Dokumentované postupy odpovídají požadavkům normy ČSN EN ISO 9001, ČSN OHSAS 1800, ČSN EN ISO 14001 a norem souvisejících, byly zpracovány odpovědným za provádění těchto činností v organizaci AAA a.s. Všechny postupy jsou s výjimkou technologických postupů součástí směrnic ISŘ.

Efektivní využívání dokumentace je zajišťováno tím, že všechna dokumentace se dostává až na pracoviště, kde se činnost provádí. Důležitý je taky to, že současně v potřebném rozsahu je zajištěno seznámení pracovníků včetně souvisejícího výcviku. O všech činnostech jsou vedeny záznamy. Pro vedení těchto záznamů o seznámení slouží speciální formulář.

Strukturu dokumentace ISŘ tvoří:

- politika a cíle ISŘ
- příručka kvality
- směrnice
- pracovní postupy a instrukce
- záznamy a formuláře

System je tvořen procesy, které umožní efektivní realizaci zakázky včetně činností souvisejících. Jedná se o tyto procesy:

Hlavní procesy:

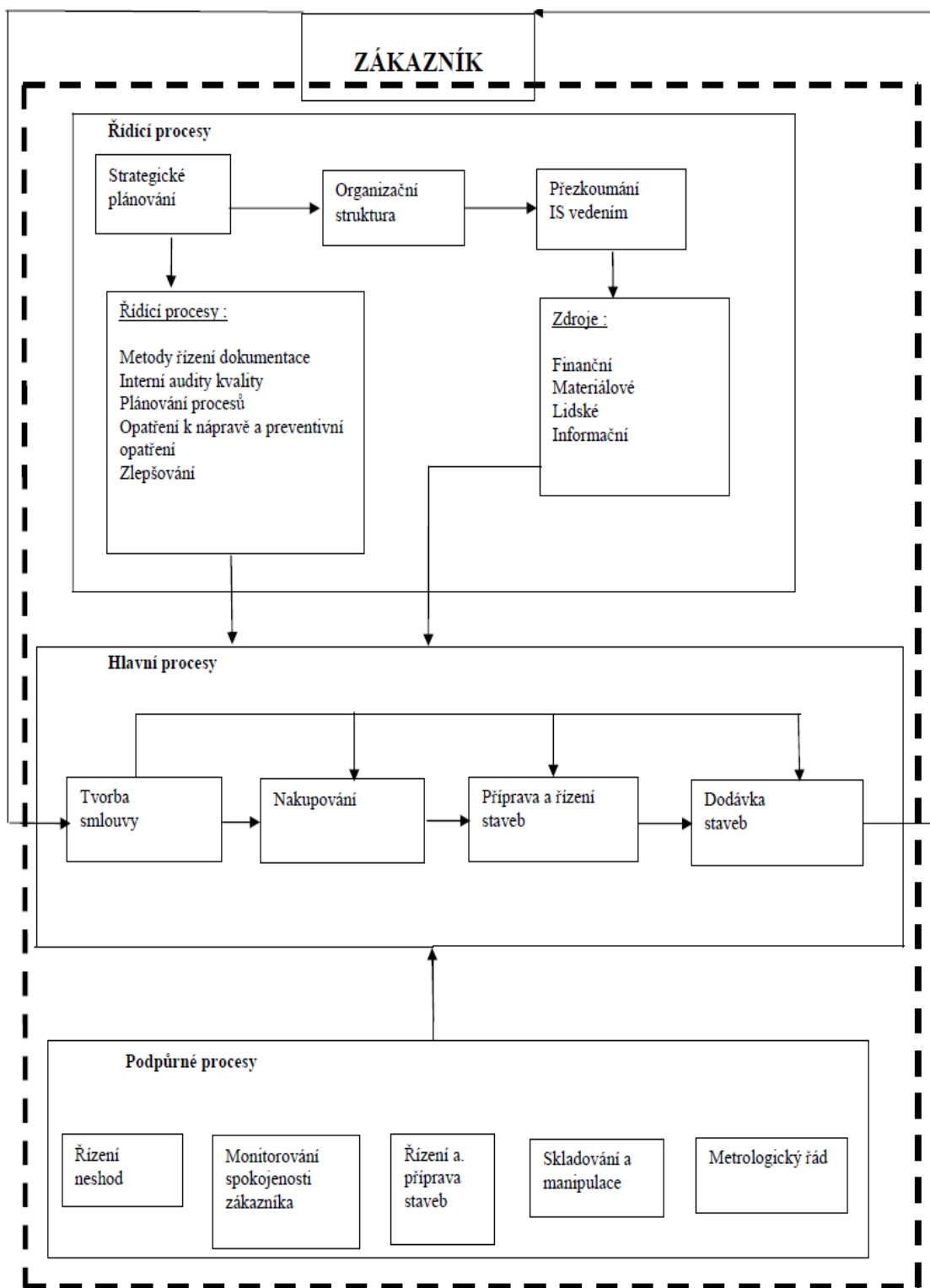
1. Tvorba smlouvy
2. Nakupování
3. Příprava a řízení staveb
4. Dodávka staveb

Řídící procesy:

1. Strategické plánování
2. Organizační struktura
3. Přezkoumání ISŘ vedením

Podpůrné procesy:

1. Řízení neshod
2. Monitorování spokojenosti zákazníka
3. Skladování a manipulace
4. Metrologický řád
5. Řízení a příprava staveb



Obr. Č. 6: Procesní mapa firmy AAA a.s. Zdroj: [3]

Všeobecně požadavky na dokumentaci

Dokumentované postupy odpovídají požadavkům normy ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001, ČSN OHSAS 18001 a norem souvisejících, tomu odpovídá i skutečnost, že byly zpracovány řešitelem odpovědným za provádění těchto činností v organizaci AAA a.s. a byly připomínkovány kompletním okruhem zainteresovaných pracovníků. Všechny postupy jsou s výjimkou technologických postupů součástí směrníc ISŘ.

Účinné uplatňování tohoto souboru dokumentace je zajišťováno distribucí těchto dokumentů až na pracoviště, kde se činnost provádí. Současně je zajištěno seznámení pracovníků v potřebném rozsahu včetně souvisejícího výcviku. O této činnosti jsou vedeny záznamy.

4.2.3 Příručka řízení ISŘ

Příručka řízení slouží jako informace o systému řízení organizace pro zaměstnance.

Obsahem příručky společnosti AAA a.s. jsou:

- Informace o organizaci (název, identifikační údaje, sídlo apod.)
- Organizační uspořádání
- Cíle organizace, strategie
- Popis systému řízení
- Popis procesů a jejich vzájemná návaznost

Příručka kvality ISŘ je vydaná v jednom výtisku a je přístupná ke čtení v elektronické podobě na PC. Jsou dodržovány všechny zásady řízení dokumentace.

a) Součástí Příručky kvality ISŘ jsou definované všechny postupy pro realizaci jednotlivých činností a procesů.

b) Organizace zajišťuje realizaci zakázek na základě požadavků zákazníka, které jsou specifikované v dodané dokumentaci

c) Návaznosti všech činností a procesů jsou taky uvedené v textu Příručky ISŘ.

4.2.4 Řízení dokumentů

Pro všechny možné činnosti zahrnuté do ISŘ jsou stanoveny a udržovány postupy, které zajišťují aby ISŘ byl při provozu nejenom funkční, ale taky i účinný. Součástí ISŘ jsou taky dokumenty externího charakteru - všeobecně platné normy a předpisy a taky dokumentace zákazníků.

Taky důležitou součástí dokumentace jsou i zásady řízení software a hardware, zajišťování antivirové ochrany a přístupových práv.

Organizaci AAA a.s. používá takové základní druhy dokumentace:

- politika a cíle ISŘ
- příručka kvality ISŘ
- externí dokumentace
- pracovní postupy, instrukce
- formuláře a záznamy
- organizační schéma
- popisy pracovních funkcí u dokumentů o bezpečnosti práce a požární ochrany
- účetní dokumentace
- dokumentace personální
- směrnice
- software
- dokumentace zákazníků
- technické normy a předpisy

Jednotlivé úrovně dokumentace jsou propojené z hlediska jejich vzájemného využití. To jakou mají jednotlivé druhy dokumentace formu a členění, zajišťuje jejich jednotnost, přehlednost a srozumitelnost.

Ředitel organizace stanovil pravomoci a způsob tvorby včetně připomínkování a schvalování jednotlivých druhů dokumentů. Všechny dokumenty připomínkuje a schvaluje ředitel organizace a mohou být vydány až po přezkoumání a schválení člena představenstva.

Za udržování a aktualizaci dokumentů ISŘ odpovídá představitel vedení pro ISŘ včetně dokumentů v elektronické podobě.

a) Rozdělovník - je zárukou, že na všech místech, kde se příslušné činnosti provádí, existují platná vydání příslušných dokumentů, a že byli zaměstnanci seznámeni například s nějakou směrnicí. Rozdělovník je součástí každého dokumentu.

b) Neplatné dokumenty jsou označeny červeně „Neplatný dokument“. Jejich řízení musí zahrnout důslednou identifikaci a izolaci těchto dokumentů, aby nedošlo k jejich nezamýšlenému použití. Rozhodnutí o neplatnostech je v pravomoci člena představenstva organizace pokud není stanoveno jinak.

c) Způsob řízení zastaralých dokumentů včetně jejich značení je prováděn důslednou identifikací. Už identifikované dokumenty jsou umístěny odděleně a tak, aby nemohlo dojít k jejich neúmyslnému použití.

Proces provádění změn a revizí prochází procesem schvalování, a to umožňuje dodržet zásadu, že veškeré změny dokumentů a údajů může přezkoumat a schválit pouze ten odpovědný pracovník, který schválil původní dokument.

Způsob provádění změn dokumentů je zajištěn důsledným vyznačováním změn a revizí přímo na dokumentu.

Činnosti, které souvisejí s prováděním změn údajů, musí zahrnovat důslednou identifikaci a evidenci provedené změny. Evidence změny je vždycky provedena na Revizním a změnovém listě a vyznačena na příslušné straně dokumentu. Pokud bude rozhodnuto, že počet změn zhorší přehlednost dokumentu, nebo ta změna je příliš rozsáhlá, je provedena revize celého dokumentu a dokument je vydán s následujícím číslem revize, která je vyznačená na příslušném dokumentu a v Revizním a změnovém listu.

4.2.5 Cíle a programy ISŘ

Angažovanost a aktivita managementu

AAA a.s. zvolila budování a provozování ISŘ jako účinný nástroj uspokojování požadavků zákazníků na bázi zjišťování jejich potřeb při minimalizaci dopadů do ŽP, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci všech zúčastněných a neustálého zlepšování všech procesů.

Angažovanost a aktivita při vytváření systému managementu kvality a neustálém zvyšování jeho efektivností, je dosažena prostřednictvím:

- a) komunikací v organizaci o tom, jak je důležité plnit požadavky zákazníka, stejně jako požadavky zákonů a předpisů,
- b) stanovením politiky kvality,
- c) zajišťování stanovených cílů kvality
- d) přezkoumáním systému managementu
- e) zajištěním dostupnosti zdrojů.

Průběžně je sledována platnost a aktuálnost všech zákonných požadavků. Zásady provozu ISŘ jsou uvedeny v Politice integrovaného systému a její naplňování umožňuje stanovený soubor Cílů ISŘ. přezkoumání ISŘ vedením je prováděno dvakrát ročně, a umožňuje ověřit, že systém je účinný a efektivní a zahrnuje trend neustálého zlepšování.

Zaměření na zákazníka

Spokojenost zákazníka je hlavním současným i budoucím úkolem činnosti organizace, vytvářejí předpoklad stability a prosperity, a to na základě poznání nynějších a budoucích potřeb a očekávání zákazníků a všech zainteresovaných stran

Základem spokojenosti zákazníka je průběžné zjišťování jeho požadavků a spokojenosti. Provádí se to formou:

- přezkoumání reálnosti požadavků v rámci poptávkového a nabídkového řízení
- vyhodnocování zakázky po jejím ukončení
- průběžného jednání se zákazníky
- vyhodnocování spokojenosti zákazníka

Zaměření na bezpečnost a ochranu zdraví při práci

Základem ochrany zdraví a bezpečnosti při práci je snaha identifikovat všechna rizika a trvale je snižovat pro zdraví a bezpečnost zaměstnanců při práci, průběžně zjišťovat tyto požadavky a přezkoumávat plnění zákonných požadavků BOZP a taky:

- vyhodnocení a minimalizace možných rizik pro zdraví zaměstnanců
- řízení práce z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- vyhodnocení zajištění BOZP v rámci hodnocení spokojenosti zákazníka
- reagovat na konstruktivní názory zvoleného zástupce zaměstnanců pro oblast BOZP

Za vedení registru právních požadavků v oblasti BOZP a uvádění do souladu s aktuálními právními předpisy je odpovědný manažer pro BOZP (dále MBPO). Aktualizace registru se provádí 4x ročně, vždy v závěru kalendářního čtvrtletí. MBPO při této roční prověrce BOZP provede kontrolu implementace změn zákonných předpisů do pracovních činností ve firmě.

Organizace tyto informace průběžně aktualizuje.

O provedené kontrole a naplnění nových požadavků platných předpisů MBPO zpracuje zápis.

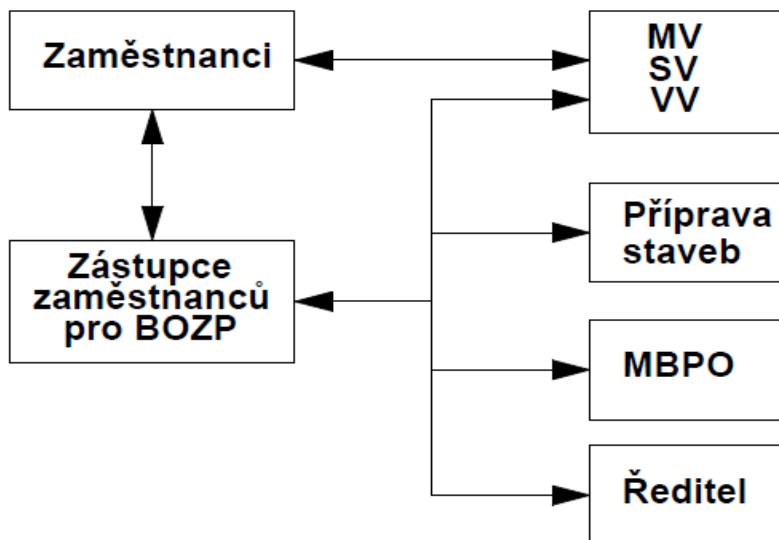
Náplní činnosti zástupce zaměstnanců pro oblast BOZP je zejména:

- stanovení pracovních postupů a hodnocení rizik
- šetření pracovních úrazů a jejich odškodňování
- spoluúčast při kontrolách BOZP a hygieny práce pracovníky státních orgánů
- zajišťování řešení připomínek zaměstnanců v oblasti BOZP spolu s managementem společnosti.

Management firmy zajišťuje zástupci zaměstnanců pro oblast BOZP:

- přístup k příslušným zákonným předpisům a normám a to trvale
- dostatečný časový prostor pro naplnění výše uvedených povinností

Postup pro komunikaci a konzultování při řešení otázek BOZP je zřejmý z následujícího grafického vyjádření.



Obr. Č. 7: Postup pro komunikaci a konzultování při řešení otázek BOZP, Zdroj: [1]

Kvalita, ochrana životního prostředí a ochrana zdraví při práci

Zárukou plnění cílů a programů je definování politiky ISŘ ve všech oblastech, které mohou naplnění cílů a programů kvality, ochrany ŽP a BOZP ovlivnit.

Plnění politiky a cílů kvality, ochrany životního prostředí a ochrany zdraví při práci je součástí pravidelného přezkoumávání účinnosti a efektivnosti vedením organizace.

Platná politika kvality, ochrany životního prostředí a ochrany zdraví při práci je vytvořena jako samostatný dokument.

Environmentální aspekty

Environmentální aspekty (dále EA) jsou stanovovány pro všechny činnosti, které organizace provádí.

Organizace AAA a.s. si je vědoma svých činností souvisejících s EA a tyto činnosti se snaží řídit v souladu se svojí politikou, cíli a platnými právními předpisy v oblasti ochrany ŽP.

Protože organizace, resp. jednotlivý nositel zakázky danou stavbu a některé činnosti v rámci stavby pouze řídí, koordinuje a odpovídá za ní jako celek svému zákazníkovi, je možné některé z níže uvedených povinností prokazatelně přenést na některého ze svých dodavatelů.

Přenesení environmentálních povinností, musí být doloženo písemně (konkrétním ustanovením ve smlouvě, environmentálním dodatkem ke smlouvě o dílo nebo objednávce).

Nositel zakázky poté odpovídá za kontrolu plnění těchto povinností. Záznam o kontrole plnění environmentálních povinností zapisuje do stavebního deníku, v případě neshody vystavuje Protokol o neshodě.

Níže jsou popsány některé povinnosti vyplývající z jednotlivých environmentálních složkových zákonů.

- **Nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky (CHLP) -**

Organizace AAA a.s. s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky nenakládá. V případě nákupu některé nebezpečné CHPL, by byla přeprava této látky zabezpečena externí organizací od dodavatele na stavbu. Při objednávce nebezpečné CHPL SV zajišťuje dodání bezpečnostního listu CHPL k vlastní dodávce.

- **Prevence závažných havárií** - Organizace AAA a.s. neskladuje a nepoužívá žádné nebezpečné chemické látky a přípravky.

- **Nakládání s obaly** – AAA a.s. je konečným uživatelem některých balených výrobků. Vratné obaly jsou vráceny dodavatelům, ostatní jsou likvidovány v rámci platných norem o likvidaci odpadů.

- **Odpadové hospodářství (OH)**- Níže jsou uvedeny povinnosti a k nim přiřazeny odpovědnosti za plnění předpisů v oblasti OH:

1. zařazovat odpad podle druhu a kategorií na stavbách (přidělení mu katalogové číslo s názvem nebezpečný nebo ostatní odpad - Odpovídá MEMS
2. shromažďovat odpady utříděné podle jednotlivých druhů
a kategorií (každý druh odpadu, bude shromažďován odděleně (ve vlastním shromažďovacím prostředku či na samostatném shromažďovacím místě). -
Odpovídá vedoucí pracovní čty
3. vést průběžnou evidenci odpadů (prostřednictvím zápisu

v tabulkách uložených v prostředcích výpočetní techniky). - Zpracovává MEMS.

4. předávat odpad pouze oprávněným osobám k převzetí daného druhu odpadu. – Odpovídá SV

- **Ochrana ovzduší**

1. kategorizace (Kategorizací se rozumí zařadit zdroj do příslušné kategorie v souladu se zákonem o ochraně ovzduší) – odpovídá MEMS
2. Provozovat osobní nebo nákladní automobil v souladu s podmínkami pro jeho provoz na pozemních komunikacích (technické prohlídky, měření emisí) a v souladu s podmínkami výrobce (pravidelná údržba) – odpovídá doprava a správa budov.

- **Ochrana vod**

1. zajistit zabránění úkapům a únikům provozních náplní odstavené techniky a mechanizace (Nositel zakázky bude zajišťovat, aby v místech možných úkapů či úniků provozních náplní v areálu staveniště byly k dispozici prostředky pro jejich záchyt). – odpovídá stavbyvedoucí.

4.2.6 Cíle ISŘ , přijaté vedením společnosti:

1. Sledování a vedení záznamů k činnostem organizace. Zajištění provádění záznamů o požadavcích příslušných norem.
2. Na všech stavbách včetně údržby budov a pozemků AAA a.s. kontrolovat environmentální aspekty a dodržování BOZP. K této kontrole využívat písemné zprávy externího kontrolora BOZP.
3. Zkvalitnit záznamy ve stavebních denících tak, aby byly do záznamů zahrnuty také informace o kontrole a dodržování BOZP na pracovištích a o naplňování environmentálního chování na stavbách.
4. Zajišťovat trvalé vyhledávání úspor nákladů.

5. Při realizaci jednotlivých zakázek důsledně dodržovat termíny jejich plnění a tím následně umožnit dodržení termínů splatnosti faktur a zajištění finanční stability společnosti.
6. Jako úsporné opatření snížit režii o 5 %.

Pro dosažení cílů organizace vytváří, implementuje a udržuje programy. Programy obsahují minimálně:

- a) určení odpovědnosti a pravomocí pro dosažení cílů v příslušných funkcích a úrovních organizace,
- b) zdroje a časový rámec, ve kterém má být cílů dosaženo.

4.2.7 Očekávaný vývoj systému řízení ve firmě

Politika ISŘ akciové společnosti AAA vyjadřuje celkové záměry a směr působení společnosti v oblasti integrovaného systému řízení ISŘ, zejména:

- neustálým zlepšováním ISŘ sledovat podstatné zlepšení kvality v procesech a komunikaci, jakož i výkonnosti v oblasti ŽP a BOZP, k čemuž vrcholové vedení pravidelně stanovuje cíle ISŘ;
- plněním veškerých požadavků právních předpisů a dalších požadavků, které se společnost zavázala plnit v oblasti kvality, životního prostředí a BOZP;
- řádným dokumentováním postupů a ISŘ, aby byla zřejmá pravomoc a odpovědnost za provádění jednotlivých činností ovlivňujících kvalitu, životní prostředí a bezpečnost při práci;
- vyžadováním po dodavatelích, aby dostáli požadavkům na kvalitu, ŽP a BOZP a v průběhu plnění zajistit trvalé dodržování těchto požadavků;
- tím že jsou ekologicky odpovědným partnerem oblasti, kde působí. Chovají se zodpovědně tak, aby uváděli na správnou míru podmínky, které mají dopad na životní prostředí;
- využíváním přednostně prevenčních přístupů při naplňování právních a jiných požadavků a vlastních závazků v rámci ISŘ a neustále zlepšování celkové úrovně ochrany ŽP a BOZP;

- důsledným dodržováním opatření pro eliminaci vznikajících rizik, vyžadováním dodržování opatření i po dodavatelích;
- spolupráci s orgány státní správy a dalšími zainteresovanými stranami na plnění oprávněných požadavků na úseku bezpečnosti práce a ochraně zaměstnanců;
- všestranní komunikací se zaměstnanci a veřejností s cílem vnímat a respektovat jejich názory a doporučení v oblasti vlivu společnosti na ŽP a BOZP;
- zvyšováním uvědomění a získáváním potřebných znalostí svých zaměstnanců plánovaným vzděláváním a to ve všech oblastech týkajících se ISŘ - zaměstnance motivovat ke kvalitní a odpovědné práci;
- ověřováním funkčnosti ISŘ vnitřní kontrolní činností a předcházet nedostatkům při realizaci či environmentálním nehodám a pracovním úrazům

Vedení organizace AAA a.s. stanovilo způsob a interval (nejméně 1x za rok) přezkoumání funkčnosti, účinnosti a efektivnosti systému ISŘ , které zajistí jeho vhodné a účinné provozování. Jsou stanoveny oblasti přezkoumávání, které zahrnují všechny činnosti související se systémem ISŘ.

Na každé přezkoumání vedením navazuje proces opatření k nápravě a preventivních opatření, který umožňuje odstraňování existujících i možných příčin neshod výrobku, procesu i systému.

Součástí každého přezkoumání je i vyhodnocení trendu zlepšování a eventuelní stanovení potřeb a zdrojů.

Proces řízení návrhu a vývoje má v organizaci AAA a.s. charakter tvorby předprojektové, projektové a výrobní dokumentace staveb a to na základě požadavků zákazníka definovaných smlouvou o dílo. Celý proces návrhu a vývoje je plánován, jsou specifikovány všechny potřebné činnosti, odpovědnosti a pravomoci k jejich provádění včetně specifikace kvalifikačních požadavků.

4.3 Řízený rozhovor s představitel společnosti AAA a.s.

1. Má společnost nějaké konkrétní profily sledování ukazatelů životního prostředí, které jsou v souladu s činností společnosti významné pro ochranu životního prostředí?

Ano, samozřejmě. Mezi takové profily patří:

- Monitorování a pravidelné sledování vypouštění znečištěných látek z plynové kotelny do ovzduší,
- Měření spotřeby pitné vody a vypouštění znečištěných vod do kanalizace.
Například tady můžete vidět spotřeb pitné vody
za rok 2008 - cca 1039 m³
rok 2009 – cca 1165 m³
rok 2010 – cca 964 m³
- Pravidelně měříme spotřebu elektrické energie.
Měřená spotřeba za rok 2008 – cca 109259 kWh
za rok 2009 – cca 120017 kWh
za rok 2010 – cca 125564 kWh
- Taky pořad monitorujeme a měříme spotřebu PHM
Za rok 2008 – cca 13966 litrů benzínu a 25312 litrů motorové nafty
rok 2009 – cca 15106 litrů benzínu a 24944 litrů motorové nafty
rok 2010 – cca 17937 litrů benzínu a 28517 litrů motorové nafty

Monitorujeme a snižujeme produkci odpadů včetně jejich předávání k dalšímu využití (recyklace) nebo uložení na povolené a organizované skládce.

	2008	2009	2010
recyklace	56m ³	104m ³	605,59 t
Odpady na skládku	52,13 t	78,65 t	158,86t

2. Jak probíhá komunikace ve vaší firmě?

Interní komunikace se uskutečňuje ústně a po telefonu, pokud není v jednotlivých činnostech stanoveno jinak, případně není stanoven způsob přenosu informací formou vedení záznamů.

Také k interní komunikaci využíváme i porady. Mohou být pravidelné, podle potřeby přibližně 1x za 14 dní. Z těchto porad se provádí zápis.

3. Jaké nástroje motivaci zaměstnanců preferujete?

Pro motivaci zaměstnanců naše společnost vytváří zdroje z výnosů organizace. Jejich objem navrhuje ekonomicko-provozní náměstek a schvaluje ředitel. Konkrétní motivační nástroje mohou navrhopvat všichni vedoucí pracovníci, ředitel je pak posoudí a rozhodne.

Nástroje pro motivaci mohou být :

- mzdové – navrhuje ekonomicko-provozní náměstek, technicko - výrobní náměstek, vedoucí výroby a schvaluje ředitel

- nepeněžní – příspěvek na stravenky, účast na vzdělávacích akcích a jazykových kurzech, poskytnutí mobilního telefonu, poskytnutí služebního auta pro soukromé účely apod.

Taky 1x ročně je prováděn průzkum spokojenosti zaměstnanců písemnou anonymní formou na neformálních setkáních, vážnější připomínky se projednávají na pravidelných poradách vedení.

4. Existují nějaké ustanovené způsoby ověřování zdravotní způsobilosti zaměstnanců?

Je zajištěno monitorování a dokumentování zdravotního stavu zaměstnanců vystavených určitým rizikům (zejména v souvislosti s rizikovými pracemi, ohrožením nemocí z povolání atd.) a je zaveden tomu odpovídající systém kontroly.

Společnost jako zaměstnavatel zajistil a dokumentuje:

a) poskytování závodní preventivní péče svým zaměstnancům, v rozsahu stanoveném předpisy a informování zaměstnanců o tomto zařazení včetně informování o povinném absolvování a o výsledcích zdravotních prohlídek

b) informování zaměstnanců o místě nejbližšího zdravotnického zařízení pro případ úrazu, vyžadujícího poskytnutí lékařského ošetření

c) opatření přijatá k odstranění pracovních podmínek, které vyvolávají ohrožení nemoci z povolání a vedení evidence zaměstnanců, u kterých vznikla nemoc z povolání na jejím pracovišti

5. Kdo odpovídá za způsobilost pracovního prostředí?

Na stavbě za způsobilosti prostředí odpovídá stavbyvedoucí. Tato způsobilost řídí se hygienickými předpisy a Zákoníkem práce. Je-li prostředí nezpůsobilé (počasí, teplotní výkyvy apod.) musí stavbyvedoucí zastavit práce a sjednat nápravu.

Na skladě za způsobilost prostředí odpovídá vedoucí skladu. Způsobilost se řídí hygienickými předpisy a Zákoníkem práce.

Co se týče kanceláře, tak tady za způsobilostí odpovídá ředitel. Řídí se platnou legislativou a hygienickými předpisy a Zákoníkem práce. Vybavení kanceláře musí být v souladu s využíváním kanceláře k administrativním pracím.

6. Jak probíhá komunikace se zákazníkem?

Komunikace se zákazníkem probíhá klasickým způsobem ústně, telefonicky a písemně formou poptávek, nabídek, objednávek a smluv, případně vyhodnocování spokojenosti zákazníka a jeho reklamací. Za veškerou komunikaci se zákazníkem je odpovědný ředitel organizace, který může k některým dílčím jednáním pověřit příslušné pracovníky.

7. Jak vaše organizace hodnotí spokojenost zákazníka?

Organizace hodnotí spokojenost zákazníka na základě osobního kontaktu, korespondence a zápisů zjednání a ostatních materiálů, které jsou ukládány do složek zákazníků. Se zákazníkem řešíme eventuální problémy jednotlivých obchodních případů, reklamace a upozornění na nekvalitu v co nejkratších termínech.

Také spokojenost se zpracovává pomocí „Dotazníku spokojenosti zákazníků,“. Poté se min. 1/rok provádí „Vyhodnocení dotazníku „,

8. Máte zavedené nějaké způsoby hodnocení dodavatelů?

Ano, hodnocení dodavatelů zpracovávají 1/rok nebo pokud dochází k výrazným změnám v chování již hodnoceného dodavatele, případně se jedná o dodavatele nového.

Hodnocení se provádí speciálním formulářem, pomocí kterého se provede zařídění do skupin A, B, C. Vlastní analýza je podkladem pro Zprávu z přezkoumání účinnosti a efektivnosti ISŘ vedením. V této zprávě se hodnotí zastoupení dodavatelů jednotlivých třídám v procentech a provede se porovnání s minulým obdobím. Srovnává se, jak se nám daří pracovat s našimi dodavateli a jaký je poměr těch nejlepších z třídy A ku všem dodavatelům.

4.4 Doporučení pro společnost

Největším problémem v oblasti integrovaného systému managementu ve společnosti je neúplnost při přípravě dokumentace na zakázku, což je závažné neplnění požadavků integrovaného systému managementu.

Navrhuji ve společnosti vytvořit dokumentovaný postup Příprava dokumentace na zakázku. Tento soubor může být vydán jako samostatný dokument nebo být součástí již vytvořené směrnice. Takový dokumentovaný postup by měl obsahovat všechny povinné dokumenty, které je potřeba připravit na zakázku a návod na jejich přípravu tak, aby pověřený stavbyvedoucí si vzal vzorové dokumenty a byl schopen připravit dokumentaci v požadovaném rozsahu na zakázku.

Po zpracování tohoto dokumentovaného postupu by se měla stát příprava dokumentace na stavbu rutinní záležitostí a pracovník by měl strávit nad přípravou mnohem kratší čas než je potřeba dnes.

Druhou problematickou oblastí byla neaktuálnost dokumentace ve společnosti po změně pracovníků a neprovedená aktualizace potřebných dokumentů na rok 2011. V tomto případě je potřeba při odchodu zaměstnance ze společnosti zajistit, aby, předal veškeré podklady a informace o svojí pracovní náplně svému nástupci. Pokud to není možné, je potřeba informovat svého nadřízené o způsobu plnění jednotlivých činností.

Dále je potřeba sledovat všechny důležité změny ve společnosti – jako je například přijetí nových pracovníků, změna pracovních pozic, rozšíření infrastruktury a podobně.

Důležité je, aby společnost dokázala ohlídat, který dokument je potřeba kdy zaktualizovat. Jako vhodný nástroj navrhuji využívání časových značek v rámci zákaznického portálu, kde má společnost uloženou dokumentaci v elektronické podobě. Existuje možnost nastavit si u každého dokumentu termín expirace a po vypršení tohoto termínu se u dokumentu objeví červený vykřičník upozorňující na to, že daný dokument potřebuje úpravu. Tento seznam expirovaných dokumentů se objeví i konzultantovi, který má danou společnost přiřazenou a ten také může pro danou firmu aktualizovat dokumenty a upozornit na to ještě před provedením interního auditu, aby v době interního auditu byla již dokumentace v pořádku a společnost splňovala požadavky zavedených norem.

Pro zlepšení uspokojování potřeb zákazníka chtěla bych nabídnout v budoucnu zavést zpětnou vazbu informací od zákazníka a rozboru konkurence na základě analýz údajů a informací.

5. Závěr

Integrovaný systém řízení je v dnešní době významné téma. Když mluvíme o Integrovaném systému řízení, jedná se o komplexní celek propojených požadavků norem na kvalitu, ochranu životního prostředí a bezpečnost a ochranu zdraví při práci, který je integrován do celkového podnikového systému řízení.

Bohužel, mnoho organizací řeší QMS, EMS a OHS standardy individuálně nebo požadavky všech standardů hromadí. Výsledkem je nepřehledný a objemný systém, který nepodporuje výkonnost společnosti. Navíc, mnoho firem jsou zaměřeny na shodu nebo certifikaci jako hlavní cíl, namísto hodnoty.

Moderní integrovaný systém managementu považuje normy QMS, EMS a OHSAS jako rámec pro zlepšení výkonnosti podniku.

Tento přístup poskytuje následující výhody:

- ISŘ je názorný, srozumitelný, flexibilní, a není zátěží.
- Menší rozsah dokumentace systému a její logické propojení.
- Vyčerpávající definice pravomocí a odpovědností.
- Odstranění možných duplicit či případných rozporů v jednotlivých dílčích dokumentech
- Úspora nákladů (eliminace možných příčin sankcí a pokut ze strany orgánů veřejné moci, efektivnější využití surovin, energií a jiných zdrojů).
- Se správnými nástroji a realizací preventivních opatření se sníží rizika vzniku nehod, ekologických havárií, úrazů a mimořádných událostí.
- Konkurenční výhodu (zlepšení image firmy, vztahů s veřejností).
- ISŘ slouží jako základem pro dokonalost podniku.

Z hlediska konkurenceschopnosti je pro společnost důležité, aby se věnovala kvalitě výrobků a služeb, řešila otázky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a aby se zaměřila na eliminaci dopadů svých činností na životní prostředí.

V bakalářské práci byla provedena analýza systému řízení jakosti, který je v akciové společnosti AAA zaveden v rámci norem systému managementu jakosti kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009 (QMS), systému environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005 (EMS), systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví dle ČSN OHSAS 18001:1999 (SM BOZP).

System řízení jakosti ve společnosti je na velmi dobré úrovni z hlediska fungování v praxi a je plně vyhovující na základě plnění požadavků norem, což také dokazuje úspěšná recertifikace.

System řízení BOZP a systém environmentálního managementu je taky na dobré úrovni.

6. Seznam zkratk

BOZP Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci

EMS (Environmental Management System) – Systém environmentálního managementu

IPPC (Integrated Pollution Prevention and Control) – Integrovaná prevence a omezování znečištění

ISO (International Organization for Standardization) – Mezinárodní organizace pro Normalizaci

ISŘ Integrovaný systém řízení

OHSAS (Occupational Health and Safety management System) – Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

QMS (Quality Management System) - Systém managementu kvality

ŽP Životní prostředí

PISŘ - představitel vedení pro ISŘ

MBPO - manažer pro BP a PO

MEMS - manažer pro EMS

DSB - doprava a správa budov

7. Seznam literatury:

- [1] Nenadál, J.: Integrovaný systém řízení – praktická příručka pro manažery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky, Praha: Dashöfer, 2005, ISSN 20080403
- [2] Internetové zdroje : <http://www.idop.cz/>
- [3] Příručka kvality ISŘ IDOP Olomouc, a.s 2009
- [4] Internetové zdroje : <http://platforma.usv-partner.cz/>
- [5] Internetové zdroje: <http://www.rework.cz>

8. Seznam obrázků

Obr. č. 1: Koncepční schéma integrovaného systému řízení (str. 10)

Obr. č. 2: Základní fáze implementace ISŘ (str. 15)

Obr. č. 3: : Vnější faktory ovlivňující procesy zlepšování ISŘ (str. 19)

Obr. č. 4: Struktura systémové dokumentace (str. 21)

Obr. č. 5 Certifikační proces (str. 23)

Obr. č. 6 Procesní mapa firmy AAA a.s (str. 29)

Obr. č. 7 Postup pro komunikaci a konzultování při řešení otázek BOZP (str. 35)