

Analýza zavedení integrovaného systému řízení ve společnosti XY

Michal Studený

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal STUDENÝ**
Osobní číslo: **M10334**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza zavedení integrovaného systému řízení ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se dané problematiky.

II. Praktická část

- Provedte analýzu nynějšího stavu řízení společnosti.
- Provedte analýzu možnosti zavedení integrovaného systému řízení.
- Zhodnoťte přínosy a související náklady spojené s tímto zavedením.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BRIŠ, Petr. Management kvality. Vyd. 2., uprav. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 208 s. ISBN 978-80-7318-912-9.
GOETSCH, David L a Stanley DAVIS. Quality management for organizational excellence: introduction to total quality. 7th ed., new international ed. Harlow: Pearson Education, c2014, xii, 468 s. ISBN 978-1-29202-233-8.
SVOBODA, Ladislav, Žaneta DOHNALOVÁ a Petr BĚLINA. Managementy kvality, bezpečnosti a životního prostředí. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 193 s. ISBN 978-80-7395-067-5.
ŠTRUNC, Jan a Daniel KUDLÁK. Integrovaný systém managementu – požadavky podle ISO 9001, ISO 14001 a BSI OHSAS 18001. Vyd. 1. Praha: Česká společnost pro jakost, 2005, 26 s. ISBN 80-02-01711-0.
VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petr Briš, CSc.
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2014
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 16.5.2014

Michal Sládek

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

ABSTRAKT

Svou bakalářskou práci se zaměřuji na možnosti zavedení integrovaného systému řízení ve společnosti působící ve stavebnictví. Mým cílem je zjištění současného stavu ve společnosti v oblastech péče o životní prostředí a bezpečnosti ochrany a zdraví při práci a zhodnocení připravenosti pro zavedení EMS a SM BOZP. Teoretická část se zabývá obecným popisem norem řady ISO 9000 a norem pro EMS a SM BOZP. Praktická část analyzuje připravenost společnosti k přechodu na vyšší stupeň systému řízení.

Klíčová slova: kvalita, management kvality, EMS, OHSAS, integrovaný systém řízení

ABSTRACT

My bachelor thesis is focused on the possibility of implementing an integrated management system in the company operating in construction industry. My goal is to determine the current state of the organisation in the areas of environmental management and safety and health protection at work and evaluation of readiness for the introduction of EMS and OHSAS. The theoretical part deals with the general description of the ISO 9000 series standards and standards for EMS and OHSAS. The practical part analyzes the company's readiness to move to the higher level of the management system.

Keywords: quality, quality management, EMS, OHSAS, Integrated management system

Poděkování

Rád bych poděkoval panu doc. Ing. Petru Brišovi, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, díky kterým jsem mohl svou bakalářskou práci vypracovat. V neposlední řadě bych rád poděkoval své rodině za podporu a trpělivost v průběhu mého studia.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY	12
1.1 KVALITA	12
1.2 VÝVOJ MANAGEMENTU KVALITY	12
1.3 PRINCIPY MANAGEMENTU KVALITY	14
1.4 PŘÍSTUPY MANAGEMENTU KVALITY	15
1.4.1 Přístup na bázi odvětvových standardů.....	15
1.4.2 Přístup TQM.....	15
1.4.3 Přístup na bázi ISO norem	16
2 SYSTÉMY ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU	18
2.1 ENVIRONMENTÁLNÍ SYSTÉM ŘÍZENÍ DLE ISO 14000	18
2.2 ENVIRONMENTÁLNÍ SYSTÉM ŘÍZENÍ DLE EMAS	19
2.3 SROVNÁNÍ ROZDÍLŮ MEZI JEDNOTLIVÝMI SYSTÉMY	20
2.4 ZAVEDENÍ ENVIRONMENTÁLNÍHO SYSTÉMU MANAGEMENTU DO PODNIKOVÉ PRAXE	21
2.4.1 Výchozí analýza	21
2.4.2 Stanovení cílů a programů	21
2.4.3 Postupná realizace	22
2.4.4 Vyhodnocení	22
2.5 DŮVODY PRO ZAVEDENÍ EMS	22
3 SYSTÉMY MANAGEMENTU BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVÍ PŘI PRÁCI	24
3.1 SYSTÉM BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVÍ PŘI PRÁCI DLE OHSAS	24
3.1.1 Postup zavedení do podniku.....	24
3.1.1.1 Přípravná fáze	24
3.1.1.2 Plánovací fáze	25
3.1.1.3 Prováděcí fáze.....	25
3.1.1.4 Kontrolní fáze	25
3.1.1.5 Hodnotící fáze.....	26
3.1.2 Přínosy certifikace.....	26
3.2 PROGRAM BEZPEČNÝ PODNIK	26
4 INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	31
5.1 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	31
6 ANALÝZA NYNĚJŠÍHO STAVU ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI	32
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	32
6.1.1 Vnitřní organizační struktura	32
6.2 ŘÍZENÍ KVALITY VE SPOLEČNOSTI	34
6.2.1 Řídící procesy.....	35
6.2.1.1 Strategické plánování.....	35

6.2.1.2	Řízení zdrojů.....	35
6.2.1.3	Řízení lidských zdrojů.....	35
6.2.1.4	Řízení managementu kvality.....	35
6.2.2	Hlavní procesy.....	36
6.2.2.1	Příprava.....	36
6.2.2.2	Realizace.....	36
6.2.3	Podpůrné procesy.....	36
6.2.3.1	Zásobování.....	36
6.2.3.2	Nákup.....	36
7	ZAVEDENÍ INTEGROVANÉHO SYSTÉMU MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI.....	38
7.1	ANALÝZA MOŽNOSTI ZAVEDENÍ.....	38
7.1.1	Všeobecné požadavky (prvek normy 4.1).....	38
7.1.2	Politika (prvek normy 4.2).....	38
7.1.3	Environmentální aspekty (prvek normy 4.3.1).....	39
7.1.4	Identifikace ohrožení, posuzování a řízení rizika (prvek normy 4.3.1).....	39
7.1.5	Požadavky právních předpisů a jiné požadavky (prvek normy 4.3.2).....	39
7.1.6	Cíle a programy (prvek normy 4.3.3).....	40
7.1.7	Zdroje, úlohy, odpovědnost, povinnosti a pravomoc (prvek normy 4.4.1).....	40
7.1.8	Odborná způsobilost, výcvik a povědomí (prvek normy 4.4.2).....	41
7.1.9	Komunikace, spoluúčast a konzultace (prvek normy 4.4.3).....	41
7.1.10	Dokumentace (prvek normy 4.4.4).....	42
7.1.11	Řízení dokumentů (prvek normy 4.4.5).....	42
7.1.12	Řízení provozu (prvek normy 4.4.6).....	43
7.1.13	Havarijní připravenost a reakce (prvek normy 4.4.7).....	43
7.1.14	Monitorování a měření (prvek normy 4.5.1).....	44
7.1.15	Vyšetřování incidentů (prvek normy 4.5.3.1).....	45
7.1.16	Neshoda, opatření k nápravě a preventivní opatření (prvek normy 4.5.3).....	45
7.1.17	Řízení záznamů (prvek normy 4.5.4).....	45
7.1.18	Interní audit (prvek normy 4.5.5).....	46
7.1.19	Přezkoumání vedením (prvek normy 4.6).....	46
7.2	DOPORUČENÉ KROKY PRO IMPLEMENTACI ENVIRONMENTÁLNÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ.....	46
7.3	DOPORUČENÉ KROKY PRO IMPLEMENTACI SYSTÉMU MANAGEMENTU BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVÍ PŘI PRÁCI.....	46
7.4	INTEGROVÁNÍ SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ.....	47
8	ZHODNOCENÍ IMPLEMENTACE.....	48
	ZÁVĚR.....	50
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	51
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	58
	SEZNAM TABULEK.....	55
	SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

Současnost klade na všechny ekonomické subjekty vyšší nároky na použití kvalitnějších nástrojů řízení než minulost. Neustálé zpřísnování environmentálních zákonů nutí společnosti k hlubšímu zamyšlení nad dopadem svých činností, výrobků a služeb na životní prostředí. Velký důraz je v současné době nutno klást také na oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jednou z možností, jak tyto nároky zohlednit je implementace integrovaných systémů řízení. Mezi tři hlavní oblasti zájmu patří management kvality, zaměřený na výrobek a jeho jakost. Dopadem procesů výroby na životní prostředí se zabývá environmentální management, který se nyní dostává do popředí zájmu. Nejnovější z těchto tří systémů je systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, orientovaný na zaměstnance společnosti. Nejnovějším trendem je systém integrovaného managementu, který vznikl integrací tří výše jmenovaných manažerských systémů. Jedním z důvodů zavádění integrovaného systému řízení je zlepšení image firmy, ale také dosažení ekonomické výhodnosti.

V mé bakalářské práci se věnuji popisu jednotlivých systémů, uvádím možné varianty, jak pro environmentální oblast, tak pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Na základě zjištění konkrétních informací o činnostech organizace se snažím vymezit nutné kroky pro možnost budoucího zavedení integrovaného systému. Dále se snažím o vyčíslení nákladů nezbytných pro implementaci systému environmentálního managementu a systému managementu bezpečnosti a zdraví při práci a o porovnání odhadovaných přínosů pro danou společnost.

Zavedením norem ČSN EN ISO 14001 a OHSAS 18001 dojde v organizaci k udržení a k neustálému zlepšování systému péče o životní prostředí, k prezentaci kladného vztahu k životnímu prostředí jak vzhledem k zákazníkům, tak i k dodavatelům, orgánům státní zprávy a veřejnosti. Totéž se projeví i v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci s ohledem na zaměstnance.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY

1.1 Kvalita

Pojem kvalita je slovem, které je v dnešní době hojně používáno ve všech oblastech každodenního života. Existuje však mnoho definic a různorodých přístupů k vymezení pojmu kvalita (jakost). Například Blecharz definuje soudobou kvalitu jako:

"Kvalita znamená, že se vrací zákazník, NE výrobek."

"Kvalita je způsobilost k užívání."

"Kvalita je spokojenost zákazníka." (Blecharz, 2011, s.9)

Pojem kvalita se však vyskytoval v jazycích používaných lidstvem před naším letopočtem. Za nejstarší definici lze považovat Aristotelovo definování kvality, které lze najít v dnešních filozofických slovnících, ale z hlediska aplikace v odvětvích ekonomiky je nepoužitelná.

Vymezením pojmu kvalita se zabývalo mnoho osobností managementu kvality 20. století, kteří vymezovali kvalitu jako:

Juran: "Kvalita je způsobilost k užití."

Crosby: "Kvalita je shoda s požadavky"

Taguchi: "Kvalita je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice dále společnosti způsobí."

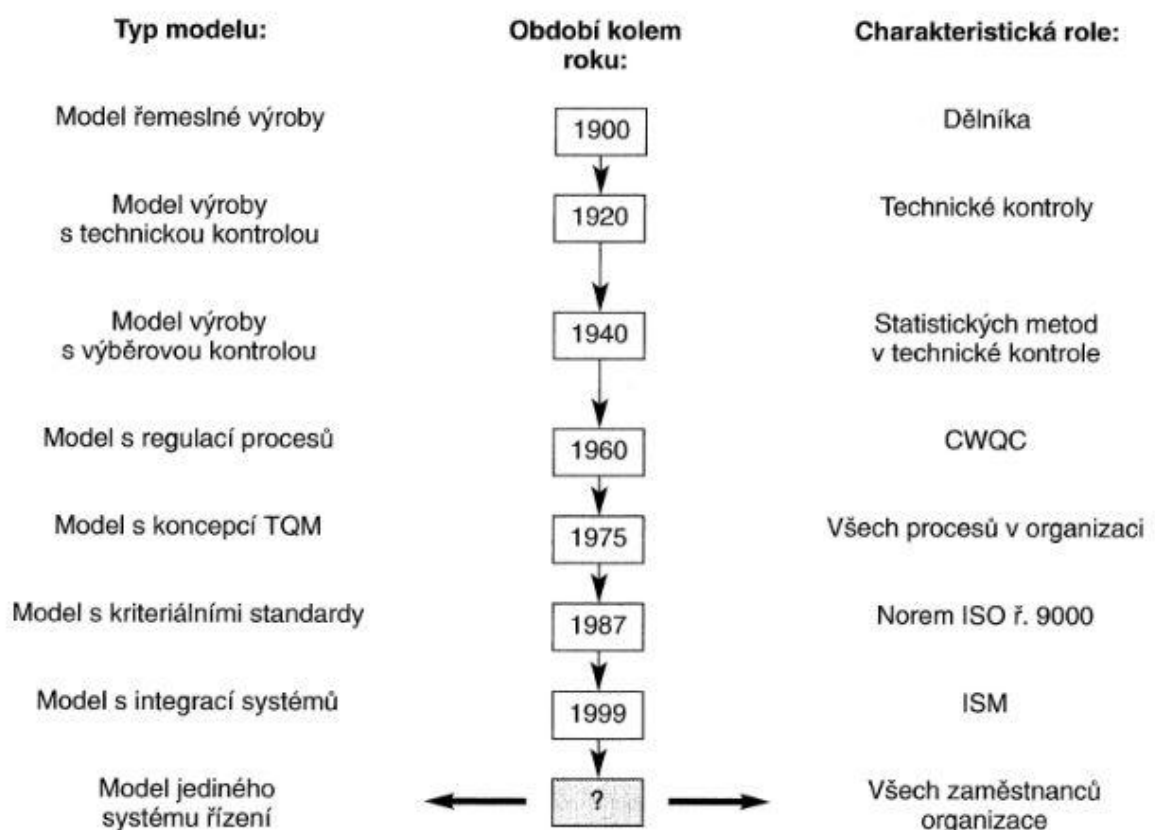
S ohledem na celosvětovou působnost norem ISO řady 9000 se za oficiální považuje definice z normy ISO 9000:2005, která hovoří že kvalita (jakost) je "stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik". (Nenadál, 2008, s.11)

1.2 Vývoj managementu kvality

Jak již bylo zmíněno, pojem kvalita se vyskytuje v historii od dob Aristotela. Do 19. století fungoval model řemeslné výroby, kde dělník přicházel do přímého styku se zákazníkem, od kterého si vyslechl požadavky a ty plnil. Tento proces zajišťoval zpětnou vazbu, nicméně z hlediska časové náročnosti snižoval produktivitu práce. Snahy o zvýšení produktivity počátkem 20. století vedly k postupnému zhromadňování výroby pomocí výrobních linek a vznikaly funkce technických kontrolorů. Ve 30. letech 20. století se objevily první statistické metody kontroly a zrodil se model výrobních procesů s výběrovou kontrolou. Statistické

řízení procesů výroby se v následujících letech rozšířil i do dalších oblastí činností organizací, zejména do předvýrobních etap. Tím se zrodil základ moderních systému managementu kvality označovaný jako Company Wide Quality Control (CWQC). Soustavným zdokonalováním těchto přístupů došlo k vytvoření systému totálního managementu kvality (TQM), který v současnosti představuje dynamicky se vyvíjející se koncepci. (Nenadál, 2011, s.41-42)

V roce 1987 byly vytvořeny normy ISO řady 9000, usilující o zdokumentování všech podnikových procesů a položily tak základ využívání nejrůznějších kritériálních modelů systémů managementu kvality. Začátkem 90. let vznikaly další standardy založené na koncepci ISO zabývající se systémy environmentálního managementu a managementu bezpečnosti a ochrany zdrav při práci. Koncem 20. století se začala uplatňovat zásada harmonizace norem ISO, aby mohly být integrovány do jediného systému řízení. (Nenadál, 2008, s.16-17)



Obr. 1. Milníky managementu jakosti (Nenadál, et al., 2008, s.17)

1.3 Principy managementu kvality

Fungující systém managementu kvality, aby byl pro společnost přínosem, by měl být postaven na určitých principech. Tyto principy vyjadřují pravidla či strategické zásady, na kterých je systém managementu kvality postaven a dále rozvíjen. Principy se u jednotlivých systémů managementu kvality odlišují, nicméně lze vymezit principy, které jsou pro všechny fungující systémy společné, proto je též můžeme nazývat jako principy základní: (Nenadál, et al., 2008, s.27-34)

- **Zaměření na zákazníka** - zákazník je pro organizaci posuzovatelem kvality, proto by organizace měla dělat vše pro jeho trvalé uspokojování požadavků.
- **Vůdcovství** - řídicí pracovníci musí být pozitivním příkladem ostatním zaměstnancům svým chováním, jednáním, přístupy a postoji vzhledem k činnosti organizace a jejímu strategickému směřování.
- **Zapojení zaměstnanců** - zajištění uvolňování potenciálu hodnot zaměstnanců a zmocňování do funkcí organizace pro naplnění pocitu angažovanosti.
- **Učení se** - rozvíjení profesní způsobilosti a znalostí, které pomáhají organizaci naplňovat své cíle.
- **Procesní přístup** - propojení a řízení činností pro zajištění vyšší efektivity a vyšší účinnosti.
- **Flexibilita** - zajištění podpory rozvíjení tvořivosti a snaha pružného reagování na změny vnějšího prostředí organizace
- **Systémový přístup k managementu** - identifikace, pochopení a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému managementu přispívá k vyšší efektivity a účinnosti při dosahování cílů organizace
- **Neustálé zlepšování** - využívání všech příležitostí k dalšímu zlepšování použitím inovací ať už technologických, tak třeba procesních s cílem tvorby nových hodnot.
- **Management na základě faktu** - rozhodování je vykonáváno na základě analýz dat a informací, nikoliv na pocitech a subjektivních názorech.
- **Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli** - dodržování zásady, že dodavatel je partner, který nám pomáhá realizovat naše cíle, proto je třeba rozvíjet partnerské vztahy na základě vzájemné důvěry a sdílení znalostí.

1.4 Přístupy managementu kvality

Během vývoje managementu kvality se střídalo několik přístupů, jak se na problém řízení kvality dívat a jak kvalitu řídit. V současné jsou uplatňovány tři základní přístupy rozvoje systémů managementu kvality:

- přístup na bázi odvětvových standardů,
- přístup TQM,
- přístup na bázi ISO norem. (Nenadál, et al., 2008, s.41)

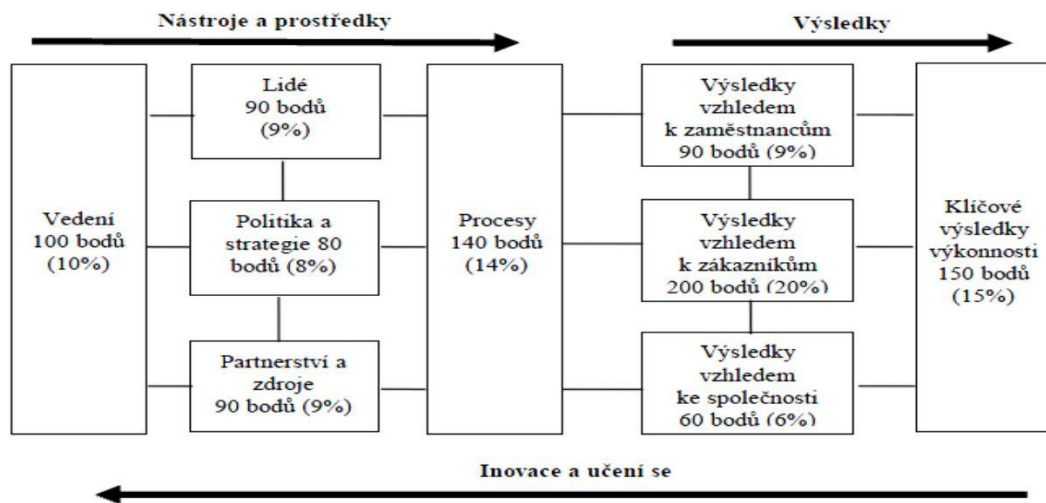
1.4.1 Přístup na bázi odvětvových standardů

Tato koncepce je z pohledu historie nejstarší, ale z hlediska náročnosti na specifické požadavky se řadí mezi přístupy ISO a TQM. Nejstarším z těchto přístupů je takzvaný přístup správné výrobní praxe - GMP (Good Manufacturing Practise). Tyto přístupy se využívají v oblasti farmaceutické výroby, ale i při přepravě, skladování a distribuci léků. Dalším příkladem mohou být takzvané ASME principy užívané v oblasti těžkého strojírenství, API standarty pro zabezpečování kvality produkce olejářských trubek nebo AQAP u dodavatelů pro armády členských zemí NATO. Těchto standardů existuje více, ale obecně lze říci, že jsou vždy specifické pro určitou oblast průmyslu, která je náročná na výrobní technologie nebo se jedná o průmyslovou výrobu, která má přímý dopad na lidské zdraví či bezpečnost. (Veber, et al., 2010, s. 64)

1.4.2 Přístup TQM

Přístup TQM (Total Quality Management) byl formulován během druhé poloviny dvacátého století, prvné v Japonsku, poté v USA a Evropě. Přístup k řízení kvality TQM je velmi otevřenou filozofií managementu organizací. K této filozofii byly postupem času vyvinuty různé modely, v dnešní době označované jako "modely excellence". Mezi nejznámější patří model Demingovy ceny za jakost v Japonsku, model Malcolma Baldrige v USA nebo v Evropě nejrozšířenější EFQM Model Excellence - vyvinutý a propagovaný Evropskou nadací pro management kvality (EFQM). Model EFQM vychází z devíti kritérií a ta jsou dále členěna na dalších 32 dílčích kritérií. Prvním pět je označováno jako "Nástroje a prostředky", protože poskytují návod jak lze dosahovat průměrných výsledků. Dosahované

výsledky jsou poté posuzovány ve zbylých čtyřech kritériích.(Nenadál et al. 2008, s.47)



Obr. 2. Rámec modelu EFQM (Nenadál et al., 2008, s.47)

1.4.3 Přístup na bázi ISO norem

Jak již bylo zmíněno, soubor norem řady ISO 9000 byl schválen v roce 1987 na pomoc organizacím všech typů a velikostí při uplatňování a provozování efektivních systémů managementu kvality. Normy jsou koncipovány tak, že ve svém obsahu koncentrují a zobecňují praktiky používané při zabezpečování kvality, které měly svůj původ v přístupech kvality používaných ve zbrojní výrobě, výrobě komponentů pro jaderné elektrárny a v přístupech GMP.

Od svého počátku byly deklarovány jako univerzální systémy vhodné k široké aplikaci ve všech typech organizací. Zavedení, udržování a ověření správné funkce (certifikace) systému řízení kvality je dobrovolnou aktivitou organizace.

Doporučení pro systém managementu kvality jsou uvedena v několika normách a základ tvoří tři normy:

- ČSN EN ISO 9000:2006 - Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník,
- ČSN EN ISO 9001:2009) - Systémy managementu kvality - Požadavky,
- ČSN ISO 9004:2004) - Systémy managementu kvality - Směrnice pro zlepšování výkonnosti. (Briš, 2010, s.28)

Systémy řady ISO 9000 jsou postaveny na schématu neustálého zlepšování:

"Plánuj - Dělej - Kontroluj - Jednej je řídicí princip systémů managementu kvality norem řady ISO 9000. Tento proces funguje jako nekonečná, opakující se smyčka a tím je docíleno neustálého zlepšování pro výrobky a služby, procesy a systém procesů."¹(Goetsch, 2013, s.198)

¹ Plan - Do - Check - Act is now operating principle of ISO management system standarts. Its function is to operate never-ending loop resulting in continual improvement for products/services, processes, and systems of processes.

2 SYSTÉMY ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU

Péče o životní prostředí stála donedávna v pozadí zájmu většiny firem. Většina vedoucích pracovníků se spokojuje s dodržováním požadavků vyplývajících z přijímané legislativy. Tato podoba přístupů k životnímu prostředí je považována za nedostatečnou, environmentální politika by se měla stát nedílnou součástí řídicích aktivit na všech úrovních a být akceptována v činnosti každého pracovníka firmy. Proto vznikly a jsou podporovány ze strany státu systémy environmentálního managementu, především EMAS. Systém environmentálního managementu znamená systematický přístup k ochraně životního prostředí ve všech aspektech podnikání, jehož prostřednictvím podnik začleňuje péči o životní prostředí do své podnikatelské strategie i běžného provozu, protože zavedení se dotýká organizační struktury, způsobů rozdělení odpovědností, technologických postupů, procesů a zdrojů pro stanovení a zavedení environmentální politiky. Cílem systémů EMS je především ochrana přírodních zdrojů, snižování rizika environmentálních nehod a ochrana zdraví pracovníků a obyvatel v důsledku případných nehod. (Svoboda, 2008, s.100)

2.1 Environmentální systém řízení dle ISO 14000

Normy ISO 14 000 představují celosvětově transparentní normativní dokumenty, které slouží jak pro zavedení EMS do podnikové praxe, tak pro certifikaci těchto systémů. Pro certifikaci a zavádění EMS je vypracována řada norem. Mezi ty hlavní patří:

- ČSN EN ISO 14 001:2005 - Systém environmentálního managementu - Požadavky s návodem k použití,
- ČSN EN ISO 14 004:2005 - Systém environmentálního managementu - Všeobecná směrnice k zásadám, systémům a podpůrným metodám,
- ČNS EN ISO 14 015:2010 - Environmentální management - Environmentální posuzování míst a organizací.(Veber, 2004, s.13)

Pro zavedení je směrodatná norma ISO 14 001, protože podle této normy bývá systém environmentálního managementu popsán v příručce systému, kterou si sama organizace pro proces certifikace tvoří.

Zavedení EMS na bázi norem ISO 14 000 je koncipováno jako dobrovolné a univerzální, tudíž záleží čistě na organizaci, zda se rozhodne pro zavedení nebo ji k tomu donutí jiné požadavky. Další výhodou je, že jsou normy aplikovatelné v malých i velkých organiza-

cích, jsou využitelné v různých oborech podnikání, dokonce i v neziskových a státních organizacích. (Svoboda, 2008, s.105)

2.2 Environmentální systém řízení dle EMAS

EMAS je druhý používaný nástroj pro podporu ochrany životního prostředí, pozitivně motivuje organizace k odpovědnému přístupu a k zlepšování environmentální výkonnosti nad rámec legislativních požadavků. Systém EMAS byl zřízen Evropskou unií za účelem zjišťování a sledování vlivu činnosti organizací na životní prostředí a představuje systémový přístup k řízení a k integraci environmentálního hlediska do jejich podnikových strategií, tak i do každodenních činností. (Veber, 2003, s.15)

Program EMAS funguje v České republice od roku 1998, kdy bylo vydáno usnesení vlády č. 466/1998 o schválení Národního programu zavedení systému řízení podniků a auditů z hlediska ochrany životního prostředí. V roce 2001 byl nařízením Evropského parlamentu a Rady č.761/2001 revidován a nová revize se označovala jako program EMAS II. V této fázi byl však program určen spíše čistě výrobním nebo velkým podnikům. Třetí revize dle nařízení Evropského Parlamentu a Rady ze dne 22.12.2009 stanovila pravidla pro tzn. EMAS III, který měl za úkol snížení administrativní zátěže a nákladů pro zavedení systému do organizací a tím rozšířit dostupnost systému i pro střední a malé podniky. Bohužel ani tato revize zatím nevedla v ČR k významnějšímu nárůstu subjektů držících tento certifikát EMS (aktuálně 29 společností). (Paulová, 2013, s.105)

2.3 Srovnání rozdílů mezi jednotlivými systémy

Tab. 1. Srovnání ISO 14001 a EMAS (Svoboda, 2008, s.85)

Rozsah	ISO 14001	EMAS
systém managementu	ano	ano
zavedení systému	možné i v části podniku	v celém areálu organizace, v jeho místě
environmentální přezkoumání	doporučené	povinné
veřejné dokumenty	pouze environmentální politika	environmentální politika a environmentální prohlášení
environmentální prohlášení	není požadováno	povinné
zakončení procesu	certifikace	ověření environmentálního prohlášení
posuzování aspektů	přímé environmentální aspekty	přímé i nepřímé environmentální aspekty
zakončení procesu zajišťuje	auditor certifikační organizace	akreditovaný environmentální ověřovatel
četnost a metodologie provádění auditů	nestanovena	nejdéle 3 - letý
registrace	v rámci vydaných certifikátů u jednotlivých certifikačních organizací	odpovědné orgány jednotlivých členských států
použití loga	není (pouze logo certifikačního orgánu)	použití loga EMAS
registr aspektů (vlivů)	doporučený	požadovaný

Tabulka zachycuje podstatné rozdíly mezi systémy ISO 14 001 a EMAS. Důvodem, proč společnosti, pokud se rozhodnou pro používání EMS a upřednostňují raději systém dle ISO 14001, je snazší způsob zavedení z hlediska množství kladených nároků. Dále možnost zavést EMS jen na určitou část podnikání, například pro výrobu a nezahrnout do působnosti EMS obslužné části společnosti. Dalším důvodem je i teritoriální platnost certifikátu - ISO 14001 je mezinárodně uznávané osvědčení, EMAS je uznáván v rámci Evropské Unie. ISO 14001 dále nevyžaduje úvodní přezkoumání a vytvoření registru vlivů. Navíc ISO 14001 nespécifikuje, do jaké míry mají podniky zlepšit svou činností vliv na životní prostředí - EMAS vyžaduje snížení dopadů podnikových činností na úroveň odpovídající ekonomicky dostupné nejlepší technologie. (Svoboda, 2008, s.83)

2.4 Zavedení environmentálního systému managementu do podnikové praxe

V případě rozhodnutí vedení společnosti o zavedení EMS do podnikové praxe by mělo být učiněno několik kroků, které vedou k fungujícímu systému EMS. Tento proces se skládá z následujících částí:

- Výchozí analýza
- Stanovení cílů a programů
- Postupná realizace
- Vyhodnocení (Nenadál et al., 2008, s.199)

2.4.1 Výchozí analýza

Úvodní přezkoumání stavu ochrany životního prostředí by měla zhodnotit situaci v místě působení podniku a v jeho bezprostředním okolí. Pro další fázi zavádění EMS by toto přezkoumání mělo zajistit informace především o:

- funkcích, činnostech a postupech podniku, které ovlivňují nebo by mohly ovlivňovat životní prostředí,
- zásadních neshodách v dosavadním provozu podniku vzhledem k ochraně životního prostředí,
- požadavcích legislativy a jejího dodržování,
- ovlivnitelných environmentálních aspektech podniku,
- postojích a chování všech svých zaměstnanců v péči o životní prostředí a zjistit názory externích subjektů na situaci v ochraně životního prostředí v daném podniku. (Nenadál et al., 2008, s.200)

Přezkoumání by mělo být realizováno za normálních podmínek, ale mělo by vzít v úvahu i případné abnormální provozní podmínky, nehody a havarijní situace.

2.4.2 Stanovení cílů a programů

Zaměření environmentálně orientovaného podniku by mělo vycházet z formulace environmentálních cílů. Cíle by měly obsáhnout veškeré významné vlivy na životní prostředí. Struktura environmentálních cílů je ponechána na rozhodnutí samotné organizace, ale vymezené cíle by měly pokrýt celý environmentální profil podniku. Cílové hodnoty by měly

být měřitelné, aby cíle mohly být vyhodnocovány. Velikost cílů by měla být reálná, aby cíle bylo možné plnit a tím neustále naplňovat filosofii neustále zlepšujícího se podniku.

Programy jsou nástroje k dosažení stanovených cílů a měly by popisovat konkrétní činnosti vedoucí k jejich dosažení. Každý program by měl mít přidělenou odpovědnou osobu, která se zaručuje svými možnostmi a schopnostmi k realizaci cílů, stanovený rozsah zdrojů a termín, do kdy je třeba cíle splnit.(Nenadál et al., 2008, s.202)

2.4.3 Postupná realizace

Základním předpokladem pro tuto fázi je vytvoření environmentální dokumentace, systém zavedení a řízení dokumentace. Informace o vypracovaných směrnících, pracovních instrukcích a provozních kritérii by měly být předány pracovníkům, kterých se tato dokumentace týká. Zvláště pracovní instrukce by měly být doplněny o nařízení, která posílí environmentální požadavky. Dokumentované postupy by měly být doplněny přiřazením kvalifikovaných pracovníků a budou jednoznačně specifikovány pravomoce a odpovědnosti týkajících se aktivit, které by mohly mít negativní ekologické důsledky. Součástí řídicích mechanismů je zpětná vazba, kterou by měl zabezpečovat environmentální monitoring. Paralelně by měly být zaváděny vytyčené úkoly z environmentálních programů.(Nenadál et al., 2008, s.202)

2.4.4 Vyhodnocení

Nástrojem zabezpečujícím účinné fungování ekologicky orientovaného řízení v podniku jsou environmentální audity, které mohou být zaváděny, jakmile budou realizovány jednotlivé body environmentálního programu. Audity mají posoudit, zda dokumentovaný EMS pokrývá účinně a komplexně všechny podnikové aktivity a procesy a zda jsou příslušné postupy důsledně uplatňovány v každodenní praxi.(Nenadál et al., 2008, s.203)

2.5 Důvody pro zavedení EMS

Existuje řada důvodů, proč by měl management péči o ochranu životního prostředí zařadit jako součást řídicích aktivit.

- **marketingový nástroj** - zavedením systému environmentálního managementu může firma využít k posílení "eko-image" v očích veřejnosti, u odběratelů nebo vůči konkurenci,

- **výběrová řízení** - zadavatel si může jako podmínku pro účast v jeho výběrovém řízení stanovit, že dodavatel služeb musí své podnikatelské aktivity vykonávat s ohledem na ochranu životního prostředí,
- **pojistné smlouvy** - zavedení systému environmentálního managementu snižuje četnost výskytu průmyslových havárií, signalizuje vyšší úroveň managementu ve firmě a tento stav může být zohledněn v ceně pojistných smluv a úvěrů. (Svoboda, 2008, s.83)

Se zavedením systému environmentálního managementu se časem v důsledku používání mohou pro společnost objevit jisté přínosy:

- redukce provozních nákladů z titulu úspor energií, surovin a dalších zdrojů,
- snížení rizika nehod, za které by podnik nesl odpovědnost,
- omezení negativních dopadů na zdraví zaměstnanců souvisejících s pracovní činností,
- úspory na pokutách či jiných sankcích spojených s poškozováním životního prostředí,
- snazší získání prodejních či jiných osvědčení, povolení a licencí. (Veber, 2003, s.29)

3 SYSTÉMY MANAGEMENTU BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

Problematika bezpečnosti a zdraví při práci je citlivou oblastí, kterou by neměl vrcholové vedení žádné společnosti podceňovat a ignorovat. Pracovní úrazy a onemocnění z důsledku výkonu zaměstnání způsobují nejen újmy na zdraví, ale také ztráty finanční - zaměstnanců i zaměstnavatelů. Přestože platí závazné legislativní předpisy pro ochranu zdraví, je vhodné, v rámci této problematiky, realizovat v organizaci ucelený systém, který bude minimalizovat riziko pro zaměstnance a ostatní osoby, které by mohly být činností organizace ohroženi a navíc bude podporovat snižování nákladů spojených s pracovními úrazy. V současné době existuje několik uznávaných systémů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, jejichž zavedení v podniku by mělo být zárukou dosahování žádoucích výsledků. České firmy mají možnost zvolit ze dvou manažerských systémů BOZP a jsou jimi:

- **OHSAS 18 001:2007** - Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- program **Bezpečný podnik**. (Veber et al., 2010, s.77)

3.1 Systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS

Norma OHSAS 18001 byla vytvořena jako odezva na naléhání zákazníků požadující vytvořit metodiku, podle které by bylo možno posuzovat a certifikovat systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a navíc by tento systém umožňoval organizacím řídit rizika a zlepšovat jejich úroveň v oblasti BOZP. Tato norma v sobě navíc obsahuje prvky slučitelnosti s normami pro systémy managementu kvality a životního prostředí (podle ISO 9001 a ISO 14001) a přebírá také strukturu těchto norem, což usnadňuje integraci všech tří systémů v jeden komplexní. Stejně jako dvě zmíněné normy, je i OHSAS použitelný pro organizace všech typů a velikostí. (Svoboda, 2008, s. 108)

3.1.1 Postup zavedení do podniku

Postup zavedení je podobný jako v případě EMS podle normy ISO 14001 a proces zavádění se skládá z několika kroků.

3.1.1.1 Přípravná fáze

Tato fáze je zařazena pouze při zavádění systému, později se již neobjevuje. Do přípravné fáze patří:

- rozhodnutí vedení společnosti zavést systém BOZP,
- provést úvodní přezkoumání,
- stanovení politiky BOZP. (Svoboda 2008, s.107)

Každá organizace pravděpodobně zjistí, že některé prvky systému pro BOZP již uplatňuje.

3.1.1.2 Plánovací fáze

K úspěšnému zavedení a fungování systému je nutný účinný plánovací proces s definovatelnými a měřitelnými výstupy. Výsledky úvodního přezkoumání tvoří rámec tohoto plánování. Na jeho základě jsou stanoveny cíle, úkoly a ukazatele úrovně BOZP a vypracovány plány, jak dosáhnout jejich splnění. (Svoboda 2008, s.107)

3.1.1.3 Prováděcí fáze

Úkolem prováděcí fáze je dosáhnout stanovených cílových hodnot dle vypracovaného plánu. Mezi nejdůležitější kroky patří:

- zabezpečení potřebných kapacit,
- vymezení činností významných pro BOZP,
- management rizik,
- informování a školení pracovníků,
- zajištění komunikace,
- tvorba dokumentace,
- příprava na mimořádné okolnosti a události. (Svoboda 2008, s.108)

3.1.1.4 Kontrolní fáze

Úkolem kontrolní fáze je zavést taková měřicí a kontrolní opatření, která zajistí, aby postup zavádění BOZP probíhal v souladu se stanoveným programem, a aby oblasti vyžadující nápravnou činnost a opatření byly co nejdříve odhaleny. Mezi nejdůležitější kroky této etapy patří:

- monitorování a měření,
- zavedení nápravných a preventivních opatření,
- řízení záznamů a informací,
- provádění auditů,

Audity musí být prováděny v pravidelných intervalech a mají určit, zda systém vyhovuje plánovaným krokům, zda je správně zaveden a udržován. Je potřeba, aby byl audit prová-

děh objektivně a o všech jeho výsledcích bylo informováno vrcholové vedení podniku. (Svoboda 2008, s.108)

3.1.1.5 Hodnotící fáze

Vrcholové vedení organizace ve vhodných intervalech provádí přezkoumání systému, aby zajistilo jeho trvalou přiměřenost a účinnost při naplňování politiky a cílů organizace. Přezkoumání by mělo být prováděno tak, aby zahrnovalo:

- vyhodnocení vhodnosti politiky BOZP
- přezkoumání cílů a úkolů BOZP
- nálezy z auditů
- vyhodnocení efektivnosti a potřeby změn

Při přezkoumání může dojít i ke změně původně stanovené politiky. (Svoboda 2008, s.110)

3.1.2 Přínosy certifikace

Zaveden a certifikace systému BOZP podle OHSAS 18001 přináší pro organizaci celou řadu pozitiv, mezi ty nejvýznamnější patří:

- prokázání závazku k zajišťování a zlepšování systému BOZP přijatém na všech úrovních a všemi funkcemi v organizaci, zejména vrcholovým vedením,
- prokázání systematického omezování rizik, které ohrožují bezpečnost a zdraví všech osob ovlivňovaných činnostmi, výrobky nebo službami organizace,
- omezení výskytu nemocí z povolání a pracovních úrazů
- minimalizace nákladů spojených s nehodami na pracovišti,
- prokázání závazku k plnění zákonných požadavků a požadavků předpisů týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. (Veber et al.,2010, s.64)

3.2 Program Bezpečný podnik

V roce 1996 byl Ministerstvem práce a sociálních věcí a Českým úřadem bezpečnosti práce vyhlášen program Bezpečný podnik s cílem zvýšit úroveň bezpečnosti ochrany a zdraví při práci v organizacích. Snahou bylo vytvořit podmínky pro zavedení efektivního systému řízení v této oblasti a připravit organizace na snazší plnění legislativních podmínek s chystanou změnou legislativy, kterou Česká republika musela provést z důvodu zahrnutí směrnic EU v rámci příprav přijetí do Evropské Unie. Garantem programu je Český úřad bezpečnosti práce a je průběžně aktualizován dle nových poznatků a zkušeností z průmyslově

vyspělých států. Program BP je příručkou k vytvoření systému řízení BOZP a je zpracován zároveň v souladu s principy a zásadami uplatňovanými dle norem ISO 9001 a ISO 14001, a tím je umožněno snazší integrování do podnikových systémů. Rozdíl oproti OHSAS je ten, že program Bezpečný podnik v sobě zahrnuje i základní požadavky týkající se životního prostředí a požární ochrany. Svým rozsahem tak program Bezpečný podnik umožňuje pokrýt veškeré aktivity dané organizace a její působení jak uvnitř, tak mimo její areál. (Veber et al.,2010, s.70)

Účast v programu je dobrovolná a záleží jen na vedení společnosti, zda se k tomuto programu přihlásí a bude respektovat a prosazovat zásady řízení bezpečnosti a vytvoří si tak lepší pozici nejen při sjednávání průmyslového pojištění a bankovních úvěrů, ale navíc si posílí své postavení na trhu i vůči konkurenci. Pokud organizace plní požadavky, může využít bezplatné poradenství poskytované územně příslušnými inspektoráty práce, které zároveň provádějí ověření zavedeného systému. (Svoboda 2008, s.118)

Vzhledem ke svému rozsahu a zaměření, je tento program určen pro velké a střední podniky a za další nevýhodu by se dalo považovat platnost jen v rámci České republiky.

4 INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ

Systém managementu jakosti jako nástroj řízení v organizacích se od svého vzniku ujal v mnoha organizacích, ale vývoj a potřeby společnosti se časem mění, tudíž by systémy managementu měli být velmi flexibilní, aby mohly trvale zpracovávat a zahrnovat nové požadavky a aspekty. V posledních letech lze hlavní požadavky spatřit především v ochraně životního prostředí, proto se vedle systému managementu kvality začal uplatňovat i systém environmentálního managementu, V neposlední řadě jsou zde i požadavky na zdraví a bezpečnost při práci, jakožto ochrana lidského kapitálu. Zabezpečování těchto tří požadavků izolovanými systémy řízení se v ekonomicky složité době stává pro malé, střední, ale i velké organizace finančně velmi nákladným. Trendem poslední doby se tudíž stává potřeba a snaha tyto systémy spojit, tzn. integrovat. (Briš, 2010, s.47)

Jelikož se za nejpropracovanější systém považuje systém managementu kvality, projevuje se snaha racionalizovat tento systém managementu s cílem využít jeho obecných principů v širokém poli odvětví a vytvářet postupně integrovaný systém managementu. Postup zavádění všech tří systémů je formálně velmi podobný, protože je kompatibilita mezi standardy ISO 14001, ISO 9001 a OHSAS 18001 založena na Demingově modelu neustálého zlepšování.(Veber et al. 2008, s.78)

Integrovaný přístup k systémům předpokládá postupnou harmonizaci dokumentů, která by měla organizaci přinést řadu výhod. Navíc organizace, které již mají systém managementu kvality zaveden, mohou na něj navázat a nemusejí vytvářet systém nový, pouze jej rozšíří o nové aspekty a požadavky normy, kterou s původním systémem integrují.

Je možné vyvodit, že vývoj v oblasti kvality, životního prostředí a BOZP v dnešní době směřuje k tvorbě integrovaných systémů managementu a tím vzniká řada přínosů:

- procesní řízení aktivit a činností organizace,
- úspora finančních prostředků z hlediska udržování,
- zdokonalování výrobních procesů,
- řízení dokumentace, její zpřístupnění a zpřehlednění,
- snížení spotřeby energie a surovin,
- menší úrazovost na pracovišti,
- prevence a případná likvidace možných havárií,
- udržování a dodržování platného legislativního rámce. (Veber et al., 2010, s.80)

Směr k integraci systémů managementu je vyžadován i současnými celosvětovými trendy podnikového managementu. Základem efektivního rozvoje organizací je umění správně motivovat pracovníky, využít plně jejich tvůrčích aktivit, schopností a dovedností. Při změnách technologie výroby, při inovacích nebo při vývoji nového produktu nebo služby nestačí zvažovat otázky kvality, ale je nutné zvážit všechny ostatní vlivy, které mají dopad na životní prostředí i na zdraví a bezpečnost.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

5.1 Profil společnosti

Společnost působí v oblasti speciálního zakládání staveb, které tvoří převážnou část podnikatelských aktivit. Dalším předmětem podnikatelských aktivit je souhrn stavebních činností od investiční výstavby až po rekonstrukci staveb. Společnost působí na stavebním trhu přes 15 let a je založena na dlouholetých zkušenostech svých pracovníků, kterými jsou, jak specializovaní inženýři, tak posádky výkonných strojů a v neposlední řadě spolehliví pracovníci dělnických profesí.

Předmětem podnikání je tedy:

- projektová činnost ve výstavbě,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

Společnost má hlavní sídlo v Praze a obchodní zastoupení v Brně. Stavební práce jsou realizovány, jak v tuzemsku tak, v poslední době i v zahraničí, převážně na Slovensku, Slovinsku a v Polsku. Mezi stěžejní používané technologie, které jsou z hlediska realizace stavebních činností dlouholetým aplikováním a neustálým zlepšováním používány, patří zejména:

- podzemní stěny
- těsnící stěny
- horninové kotvy
- trysková injektáž
- vibroberanění
- pažící konstrukce

6 ANALÝZA NYNĚJŠÍHO STAVU ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

V této části se práce zabývá rozebráním organizační struktury a odpovědností jednotlivých funkcí ve společnosti, a dále procesy uplatňovanými v rámci systému managementu kvality.

6.1 Organizační struktura společnosti

Právní forma analyzované společnosti je akciová společnost a mezi orgány akciové společnosti patří valná hromada, jenž je nejvyšším orgánem společnosti, poté představenstvo jakožto statutární orgán, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem a v neposlední řadě dozorčí rada, která má za úkol dohlížet na výkon působnosti představenstva a uskutečňovat podnikatelské činnosti společnosti.

6.1.1 Vnitřní organizační struktura

Vnitřní organizace je v působnosti generálního ředitele a k zabezpečení jednotlivých činností společnosti se společnost člení na jednotlivé úseky (oddělení).

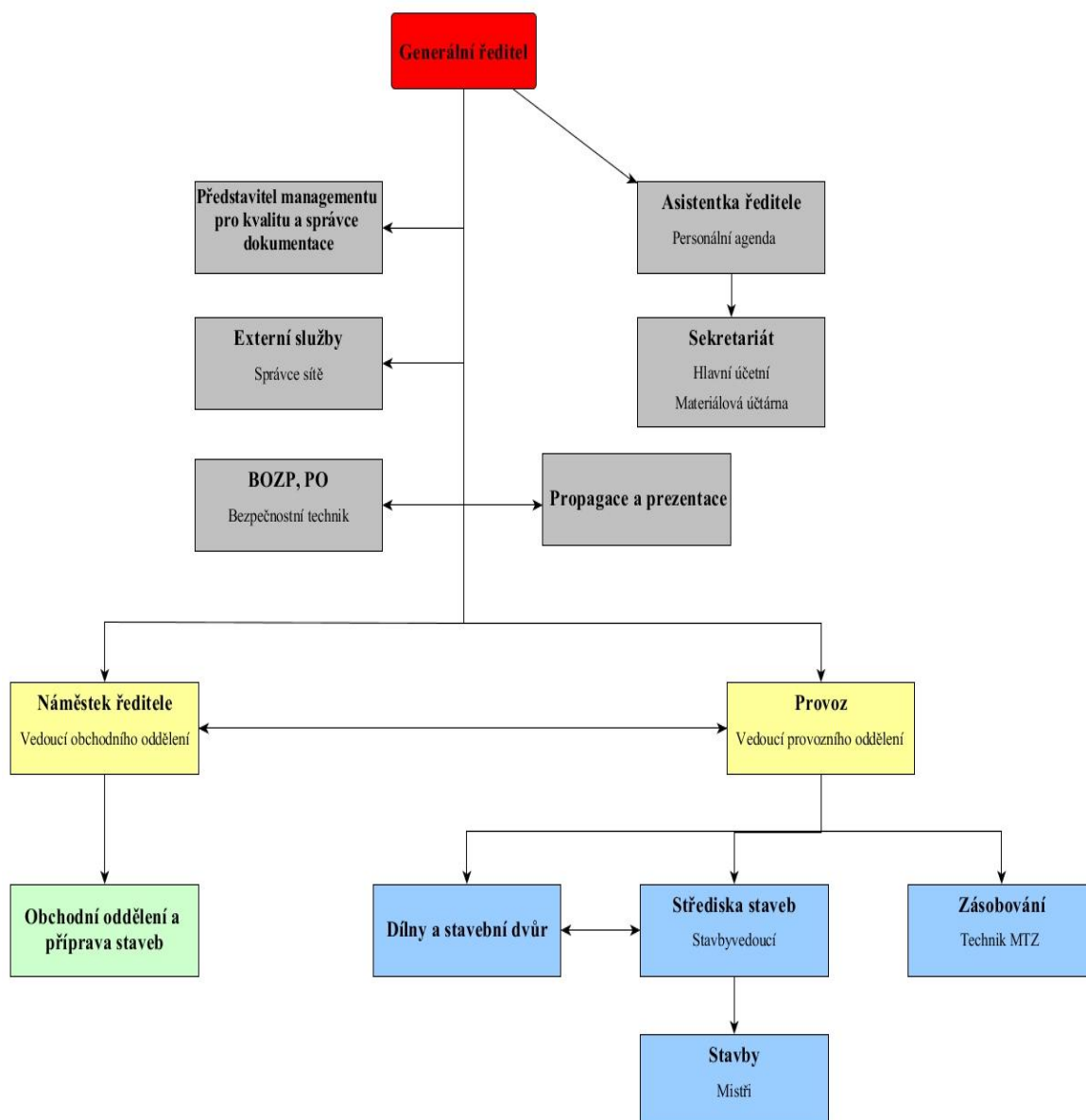
Ředitelství společnosti tvoří generální ředitel, asistentka generálního ředitele, sekretariát, oddělení bezpečnosti práce a požární ochrany. Ředitelství zabezpečuje činnosti společnosti v oblasti řízení a správy majetku a investic, ekonomickou a finanční správu, personální a mzdovou agendu a bezpečnost, ochranu zdraví a požární ochranu. Mezi kompetence generálního ředitele dále patří zajišťovat běžnou řídicí činnost z pohledu externích služeb, pro které společnost nemá vlastní personální obsazení a technické zajištění. Mezi tyto externí služby patří správa, zabezpečení a provoz informačních technologií, právní služby a poradenská činnost a zabezpečení složitých staveb externím projektantem.

Vedoucí obchodního oddělení je přímým podřízeným generálního ředitele a zajišťuje řízení obchodního oddělení společnosti. Odpovídá zejména za stav výrobní a technické přípravy zakázek z hlediska smluvních vztahů, úroveň technologické přípravy staveb vzhledem k cenové nabídce, způsob provedení projektové a rozpočtové přípravy nabízených a přijatých zakázek.

Obchodní oddělení odpovídá za zpracování nabídek včetně projednání odbytové ceny, tvorbu rozpočtů pro jednotlivé zakázky, zpracování harmonogramu prováděných zakázek, monitorování trhu, konkurence a cenové úrovně, vedení centrální evidence odběratelů a dodavatelů materiálu a prací.

Vedoucí provozního oddělení úzce spolupracuje s náměstkem ředitele. Jeho hlavní činností je řízení organizace výroby a řízení časového průběhu prací jednotlivých středisek staveb, řízení staveb a koordinaci dodávek včetně operativního materiálně technického zajištění, dopravy a mechanizace. Dále zajišťuje hospodárnost výroby volbou vhodné technologie, pokud je to možné z hlediska projektové části zakázky, zpracovává harmonogramy časové realizace zakázek se stanovením nároků na počet pracovníků, pracovních kolektivů, dopravy a mechanizace. Mezi jeho kontrolní činnosti spadá ověřování správnosti dokladů o výrobních a mzdových nákladech a podkladů pro fakturaci prací.

Střediska staveb jsou základní výrobní jednotkou společnosti, která vytvářejí největší podíl přidané hodnoty podniku. Každé jednotlivé středisko řídí stavbyvedoucí, který zodpovídá předně za realizaci stavebních činností dané stavby, zpracování a aktualizaci harmonogramu prací, vedení stavebního deníku včetně kontrol stavebních deníků dodavatelů. Dále zajišťuje drobné dodávky materiálu, mechanizace a dopravy v místě stavby, dodržování pravidel BOZP a PO a organizaci školení během jednotlivých fází stavebních prací. Každý stavbyvedoucí má dva podřízené - stavební mistry, kteří operativně zajišťují průběh realizace stavebních činností a neustále řídí pracovníky přímo na staveništi a zajišťují dohled nad plněním kvalitativních i časových činnostech dle dané zakázky a kontrolu dodržování bezpečnostních a technických norem.



Obr. 3. Vnitřní struktura společnosti (vlastní zpracování)

6.2 Řízení kvality ve společnosti

Společnost má vytvořený a zavedený systém managementu kvality od roku 2004, který je každoročně ověřován interními a dozorovými audity a každé tři roky dochází k recertifikaci systému kvality. Základem pro správné fungování systému řízení managementu kvality je identifikace procesů společnosti. Základní procesy vyjadřují potřebné vazby v činnosti organizace, tzn. určení vstupů, žádoucích výstupů a stanovení příslušné osobní odpověd-

nosti za jejich fungování. Dále se zavedený systém kvality zabývá zabezpečením zdrojů jako nezbytnou součástí těchto procesů. Společnost pro svou činnost má identifikované, popsané a zdokumentované procesy řídicí, hlavní a podpůrné. Procesy jsou řízeny jednotlivými směrnici, kde každá směrnice jednotlivého postupu stanovuje detailní průběh procesu, vstupy, výstupy a matici odpovědnosti.

6.2.1 Řídicí procesy

Tyto procesy jsou nadřazeny nad všemi dalšími procesy, kterými jsou však zpětně ovlivňovány využíváním údajů a informací získaných z podpůrných procesů a z monitoringu celého systému managementu kvality.

6.2.1.1 Strategické plánování

Proces strategického plánování popisuje postup pro stanovení cílů společnosti. Vstupem je analýza situace na trhu ve stavebnictví, výstupem hodnocení postavení na trhu. Zodpovědnost za strategické plánování spadá na představenstvo společnosti a generálního ředitele, Hodnocení se provádí každý rok na schůzi představenstva.

6.2.1.2 Řízení zdrojů

Předmětem je finanční plánování, vedení účetnictví, řízení cizích zdrojů, řízení pohledávek a závazků. Vstupem jsou informace z účetnictví společnosti, výstupem finanční plán, plán cash flow, platební kalendáře. Proces je zajišťován hlavní účetní společnosti s účastí generálního ředitele.

6.2.1.3 Řízení lidských zdrojů

Činností procesu je hodnocení zaměstnanců, přijímání a propouštění zaměstnanců, tvorba personálního plánu, tvorba mzdové politiky. Vstupem jsou informace o zaměstnancích od vedoucích pracovníků a informace získané při pohovorech se zaměstnanci. Výstupem procesu jsou pracovní smlouvy, personální plán pro dané období, výplatní pásky. Zodpovědnou osobou je asistentka generálního ředitele.

6.2.1.4 Řízení managementu kvality

Vstupem pro tento proces jsou interní informace společnosti. Proces provádí řízení interních auditů, postup pro vedení systému managementu kvality. Výstupem je zpráva o interním auditu, příručka kvality. Zodpovědnost za řízení auditů a managementu kvality je na

představiteli managementu pro kvalitu, který výsledky auditů předkládá každoročně na schůzi vedení společnosti.

6.2.2 Hlavní procesy

Hlavní procesy slouží pro splnění předmětu činnosti společnosti, což znamená zajišťování stavební činnosti. Společnost identifikovala a popsala následující hlavní procesy.

6.2.2.1 Příprava

Vstupem je projekt nebo technologický předpis zakázky. Činnosti je zpracování harmonogramu stavby a stanovení potřeby strojů a zařízení, potřeby pracovníků, potřeby materiálu, dopravy a servisních činností. Výstupem je objektová kalkulace nákladů zahrnující veškeré náklady stavby a vyčíslení předpokládaného zisku. Přípravnou fází zajišťuje vedoucí výrobního oddělení s rozpočtářem a náměstkem ředitele. V případě zakázky nad 10 mil Kč je proces přípravy zakázky kontrolován a schvalován generálním ředitelem.

6.2.2.2 Realizace

Realizační proces musí odpovídat kritériím a požadavkům na kvalifikaci zaměstnanců, vhodnost použitých zařízení a technologických předpisů. O všem je vedena dokumentace ve stavebním deníku. Důraz je kladen na absenci nedostatků, neshod a vad. Odpovědnost je na straně vedoucího provozu a stavbyvedoucího. Výstupem činnosti je předání realizovaného díla a splnění smlouvy o dílo.

6.2.3 Podpůrné procesy

Podpůrné procesy zajišťují, aby hlavní procesy probíhaly hladce z hlediska časového a výstup hlavního procesu byl v nejvyšší kvalitě pro spokojenost zákazníka.

6.2.3.1 Zásobování

Proces zásobování v sobě zahrnuje činnosti spojené se zajištěním materiálové a technické vybavenosti pro jednotlivé zakázky se zohledněním časového plánu realizace stavby.

6.2.3.2 Nákup

V rámci společnosti jsou vytvořeny podmínky, aby nakupované produkty vyhovovaly specifikovaným požadavkům pro nákup a při výběru dodavatelů se vychází ze seznamu osvědčených dodavatelů. Dodavatelé jsou vedení v registru dodavatelů, které má na staros-

ti obchodní oddělení a jejich hodnocení je prováděno na základě kritérií, kterými jsou cena, včasnost dodání materiálu, kvalita, správné množství a doba fakturace.

7 ZAVEDENÍ INTEGROVANÉHO SYSTÉMU MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI

7.1 Analýza možností zavedení

Analýza možností zavedení systémů EMS a SM BOZP porovnává současný stav ve společnosti vzhledem k jednotlivým prvkům norem a jejich obsahovým částem. Výsledkem bude souhrn činností, které společnost musí vykonat, aby byla schopna zavést a certifikovat jednotlivé systémy. Kapitoly jsou jednotlivě číslovány dle vzájemného vztahu prvků norem a tato struktura je obsažena v příloze PI: Vzájemný vztah mezi normami OHSAS 18001 a normami ISO 14001 a ISO 9001.

7.1.1 Všeobecné požadavky (prvek normy 4.1)

EMS

Hlavním cílem budoucího environmentálního managementu společnosti by měla být minimalizace dopadů z vlastní činnosti do životního prostředí a prevence znečišťování životního prostředí při všech činnostech společnosti. Společnost by se tak přihlásila k podnikatelské zodpovědnosti za dopady svých činností na životní prostředí a zároveň by se zavázala podnikat taková opatření, která jsou v souladu s moderními trendy managementu a řízení ochrany životního prostředí.

SM BOZP

Společnost by měla lépe vytvořit, zdokumentovat, zavést, udržovat a stále zlepšovat systém managementu BOZP. Doposud představuje základní charakteristiku BOZP ve společnosti zpracovaný registr rizik.

7.1.2 Politika (prvek normy 4.2)

EMS

Environmentální politiku by mělo vyhlásit vedení společnosti jako základní dokument systému environmentálního managementu společnosti. Vedení společnosti by při formulaci této politiky mělo vycházet z celkových záměrů společnosti, včetně záměru naplňování všech předpisů v oblasti ochrany životního prostředí, které se na společnost vztahují, nebo které se společnost zavázala plnit a včetně záměru předcházet znečišťování životního pro-

středí a neustále se zlepšovat. Politika by měla odpovídat povaze, rozsahu a environmentálním dopadům činností a služeb společnosti. Měla by obsahovat závazek k neustálému zlepšování systému environmentálního managementu a prevenci znečišťování. Měla by navíc obsahovat závazek plnit požadavky platných zákonů a nařízení na ochranu životního prostředí a jiné požadavky, kterým společnost podléhá. Měla by poskytovat rámec pro stanovování a přezkoumávání environmentálních cílů a cílových hodnot. Měla by být dokumentována, realizována, udržována a sdělována všem zaměstnancům prostřednictvím školení a prostřednictvím internetu být dostupná veřejnosti.

SM BOZP

Společnost by si měla být vědoma, že soustavná péče o bezpečnost a zdraví zaměstnanců při práci je nedílnou součástí řízení společnosti, a že bez spokojených zaměstnanců z hlediska pracovních podmínek a podmínek bezpečné práce nebude vytvářeno příznivé klima pro očekávané a potřebné výkony v rámci realizačního procesu. Zároveň by organizace zavedením managementu BOZP deklarovala svým obchodním partnerům a zaměstnancům, že se na ní mohou v otázkách BOZP spolehnout.

7.1.3 Environmentální aspekty (prvek normy 4.3.1)

Ve společnosti již byl vypracován registr environmentálních aspektů v předchozím období. Z mého pohledu však není dostačující a neodpovídá rozsahu činnosti společnosti.

7.1.4 Identifikace ohrožení, posuzování a řízení rizika (prvek normy 4.3.1)

Společnost má vytvořené a udržované postupy trvalé identifikace nebezpečí, hodnocení rizik včetně jejich registru. Pro identifikaci nebezpečí a posuzování rizik z hlediska nemoci z povolání se řídí jen v rozsahu legislativního rámce. Registr rizik byl naposledy revidován v roce 2012.

Mým doporučením je registr rizik aktualizovat dle stávající situace ve společnosti, aby byl odpovídající rozsahu aktuálních činností.

7.1.5 Požadavky právních předpisů a jiné požadavky (prvek normy 4.3.2)

EMS

Společnost již má vytvořeny zásady ochrany níže uvedených složek životního prostředí:

- ochrana vod (odběr a vypouštění vod, nakládání se závadnými látkami),

- ochrana ovzduší,
- nakládání s odpady (odpadové hospodářství, obalové hospodářství),
- nakládání s chemickými látkami a prostředky,
- ostatní k ochraně životního prostředí (kácení zeleně, přezkoumání smlouvy z hlediska ochrany životního prostředí).

SM BOZP

Legislativní předpisy sleduje bezpečnostní technik a zabezpečuje každoroční aktualizaci registru právních předpisů BOZP.

7.1.6 Cíle a programy (prvek normy 4.3.3)

EMS

Společnost by měla vytvořit postup pro stanovení a přezkoumávání svých dokumentovaných environmentálních cílů a cílových hodnot pro každou příslušnou funkci a úroveň v rámci organizace. Při stanovování cílů a cílových hodnot by měla společnost zvažovat zvláště významné environmentální aspekty činností, výrobků, služeb a právní a jiné požadavky související s těmito aspekty. Dále by měla společnost zvažovat své technologické, technické, finanční, provozní a podnikatelské možnosti, a také názory zainteresovaných stran.

SM BOZP

Cíle by měla společnost každoročně stanovovat a vyhlášovat prostřednictvím vrcholného vedení organizace. Společnost problematiku BOZP sleduje pouze z pohledu legislativních požadavků a nemá stanoveny žádné cíle a programy pro její zlepšování.

7.1.7 Zdroje, úlohy, odpovědnost, povinnosti a pravomoc (prvek normy 4.4.1)

EMS

Vedení společnosti by mělo poskytovat zdroje (materiální, technické, personální, finanční) nezbytné pro zavedení, udržení a řízení EMS. Úlohy, odpovědnosti, pravomoci a vzájemné vztahy všech zaměstnanců, kteří se podílejí na systému environmentálního managementu v organizaci by měly být konkrétně stanoveny v organizačním řádu společnosti.

V současné době toto není konkrétně specifikováno.

SM BOZP

Plnou odpovědnost za BOZP v organizaci má s titulu své funkce generální ředitel akciové společnosti. Měl by být jmenován představitel vedení organizace pro BOZP, který bude mít delegovanou pravomoc a odpovědnost ve vztahu k aktivitám, vybavení a procesům organizace a samozřejmě tak ve vztahu k ochraně zdraví a bezpečnosti. Při poskytování zdrojů nezbytných pro zavedení SM BOZP by mělo vrcholové vedení vycházet ze znalostí, speciálních dovedností, technologií a financí.

7.1.8 Odborná způsobilost, výcvik a povědomí (prvek normy 4.4.2)

Po uzavření pracovní smlouvy s novým zaměstnancem provádí technik BOZP úvodní instruktáž zaměřenou na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a na požární ochranu. Zároveň se instruktáž zaměřuje na informace o ochraně životního prostředí. O úvodní instruktáži je pořizován písemný záznam s podpisem nového zaměstnance.

Zaměstnanci jsou proškoleni 1krát ročně a přezkušováni každé tři roky. Frekvence lékařských prohlídek probíhá periodicky dle profese a podle kategorizace prací. Pro každý rok je v rámci zvyšování kvalifikace v organizaci vypracován roční plán výcviku a školení.

7.1.9 Komunikace, spoluúčast a konzultace (prvek normy 4.4.3)

V rámci fungujícího systému managementu kvality jsou ve společnosti vytvořeny komunikační cesty jednak pomocí řízené dokumentace, a dále přímou komunikací na poradách.

Interní komunikace je zajištěna pomocí:

- porad,
- elektronické pošty,
- písemnými řídicími dokumenty,
- telefony a mobilními telefony,
- intranetem.

Komunikace ve společnosti probíhá vertikálně od vrcholového vedení až na jednotlivá pracoviště, a také horizontálně.

Organizace má stanoveny vhodné postupy pro včasné podávání potřebných informací v oblasti BOZP a PO, které zahrnují:

- hlášení nehod,
- hlášení identifikovaného nebezpečí,

- knihy úrazů,
- školení,
- nástěnky,
- kontroly bezpečnosti práce a záznamy o nich.

Externí komunikace je zajištěna:

- telefony,
- běžnou korespondenční poštou,
- elektronickou poštou,
- osobním jednáním.

V oblasti BOZP probíhá externí komunikace při kontrolní činnosti subdodavatelských subjektů a při předávání pracovišť. O předávání pracoviště je pořizován písemný záznam, jehož součástí je informace o možných rizicích BOZP spojených s činností na uvedeném úseku.

7.1.10 Dokumentace (prvek normy 4.4.4)

Společnost zavedla udržovaný systém managementu kvality, který zahrnuje následující dokumentaci:

- Politiku kvality,
- Příručku kvality s přílohou "Tabulka hlavních procesů",
- Směrnice 1-6, dokumentované postupy stanovené normou,
- Organizační a odpovědnostní řád,
- Dokumentaci vytvořenou společností, nezbytnou pro zabezpečování efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů.

Pokud se společnost rozhodne zavést uvažované systémy (EMS, SM BOZP), bude nezbytné zaměřit se na implementaci další dokumentace spojené s těmito systémy.

7.1.11 Řízení dokumentů (prvek normy 4.4.5)

Společnost má zajištěny postupy řízení všech dokumentů následovně:

- přístupnost pro všechny pracovníky organizace, kteří dokumenty potřebují ke své práci (dle rozdělovníku)
- dokumenty jsou pravidelně aktualizovány a před vydáním schvalovány,

- aktuální verze základních dokumentů, příručky, nařízení a směrnice jsou v elektronické podobě řízeny a dostupné pro příslušné pracovníky přes intranet společnosti,
- zastaralé dokumenty jsou likvidovány a dokumenty pro případné právní účely jsou archivovány.

7.1.12 Řízení provozu (prvek normy 4.4.6)

EMS

Společnost si je vědoma svých činností a procesů, které mají nebo mohou mít významný environmentální dopad. Svou činnost vykonává v souladu platnými právními předpisy. Ochranu životního prostředí rozděluje podle složek životního prostředí na oblasti:

- ochrana vod,
- ochrana ovzduší,
- nakládání s odpady včetně obalového hospodářství,
- nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a prostředky.

Bylo by vhodné zpracovat plány pracovišť s ohledem na uložení nebezpečných surovin, chemikálií, odpadů a vedlejších produktů.

SM BOZP

Ve společnosti jsou stanoveny operace a činnosti, které souvisí s identifikovanými riziky, pro která jsou použita organizační opatření. Tyto činnosti jsou plánované tak, aby byly prováděny v souladu s organizačním a odpovědnostním řádem společnosti. Zároveň je kladen důraz na stanovení a dodržování postupů pro návrh pracoviště včetně provozu strojů, provozních postupů a organizace práce, včetně celé realizace zakázek a to takovým způsobem, aby byla minimalizována rizika přímo u jejich zdroje. Podle mého názoru výrobní proces probíhá z hlediska BOZP dle legislativních požadavků a pokud nedojde k pochybení lidského faktoru, plní svou funkci zcela.

7.1.13 Havarijní připravenost a reakce (prvek normy 4.4.7)

EMS

Ve společnosti mohou vznikat následující situace havarijního ohrožení:

- havárie na vodách a půdním podloží (možnost úniku závadných látek do kanalizace, či do podzemní vody k podložím),
- havárie v oblasti ochrany ovzduší (provozování zdrojů znečišťování ovzduší),

- havárie při nakládání s odpady (shromažďování a nakládání s nebezpečným odpadem)
- havárie při nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky (manipulace, skladování a přeprava)

Ke zvládnutí havárií, situací havarijního ohrožení a environmentálních nehod slouží havarijní prostředky. Jsou to např. sypké sorpční materiály, sorpční textilie, sorpční koberce, nádoby, pytle, apod. Je nezbytné zajištění dostatečného množství havarijních prostředků.

SM BOZP

Společnost udržuje plány a organizaci pro identifikaci možnosti vzniku havarijních situací a situací havarijního ohrožení, reakcí při řešení nehod a nebezpečných situací, pro prevenci onemocnění a úrazů, které jsou s nehodami a nebezpečnými situacemi spojeny. Pracoviště jsou označena bezpečnostními značkami, a tam, kde je to nutné, je vyvěšen seznam OPP, které musí pracovníci použít. Na jednotlivých stavbách se řídí zaměstnanci plány havarijní připravenosti, které zpracovává bezpečnostní technik společnosti. V případě, že dojde k havarijní situaci, disponuje společnost následujícími možnostmi pro její zvládnutí nebo snížení negativních dopadů:

- hasící přístroje a hydranty, které jsou volně přístupné a ověřené z hlediska funkčnosti příslušnými revizemi,
- lékárničky, které jsou k dispozici na každém pracovišti,
- mobilní prostředky pro odklizení následků havárie a pro přepravu raněných osob,
- prostředky pro rychlou komunikaci a přivolání první pomoci.

7.1.14 Monitorování a měření (prvek normy 4.5.1)

EMS

Společnost monitoruje a měří své klíčové environmentální ukazatele vycházející z platné legislativy pro oblast stavebnictví. Pokud se společnost rozhodne pro zavedení EMS, bude dle mého názoru, nutno zvýšit četnost měření a získaná data vyhodnocovat tak, aby svou následnou činností uzpůsobila stanovené environmentální politice.

SM BOZP

Měření v oblasti BOZP je zajišťováno soustavnou kontrolou:

- pracovišť řídicími pracovníky,

- hodnocením chování pracovníků za účelem identifikace nebezpečných pracovních praktik,
- hodnocením zdravotního stavu zaměstnanců,
- hodnocením počtu nehod a úrazů.

7.1.15 Vyšetřování incidentů (prvek normy 4.5.3.1)

Nehody, úrazy a skoronehody jsou dokumentovány a zaznamenávány ve formuláři "Záznam o pracovním úrazu", jehož součástí jsou i přijatá opatření a vyšetření příčin. Nehody (drobné úrazy) bez dopadů na zdraví se zapisují do knihy BOZP na staveništi. Zápis provádí příslušný vedoucí pracovník pracoviště. Vše je prováděno v rámci platné legislativy.

7.1.16 Neshoda, opatření k nápravě a preventivní opatření (prvek normy 4.5.3)

EMS

Společnost má v této problematice stanovena následující pravidla. Jedná-li se o drobnou neshodu, která nemá zásadní dopady, kterou lze snadno napravit okamžitým řešením, pak ji zaměstnanec okamžitě odstraní. V ostatních případech je zaměstnanec povinen informovat svého nadřízeného, který zajistí uplatnění nápravného opatření vedoucí k odstranění neshody.

SM BOZP

Neshody nastávají v případě neplnění legislativy v oblasti BOZP, kdy na základě zjištění kontroly inspektorátu práce je společnost sankciována. Důvody udělených sankcí jsou následně řešeny na poradách vedení. Zároveň je vyvozena odpovědnost konkrétních pracovníků. Podle mého názoru by měla společnost k řešení neshod postupovat systematicky.

7.1.17 Řízení záznamů (prvek normy 4.5.4)

Záznamy o dodržování platné legislativy v oblasti péče o životní prostředí i oblasti BOZP společnost uchovává a udržuje tak, aby nedošlo k jejich znehodnocení.

Pro jejich řízení se používá systém managementu kvality, který stanovuje přesnou formu identifikace záznamu názvem, datem provedení a podpisem zhotovitele.

Tento systém je pro svou funkčnost vhodné aplikovat i pro EMS a SM BOZP.

7.1.18 Interní audit (prvek normy 4.5.5)

Společnost by měla plánovat program interních auditů s ohledem na environmentální stav a situaci BOZP a důležitost činností, které se mají podrobit auditu. Při výběru prvků auditu by měla zohledňovat výsledky auditů předešlých. Audity musí být ukončeny zprávou, která bude využita pro následné přezkoumání vedením.

7.1.19 Přezkoumání vedením (prvek normy 4.6)

Na základě předložených zpráv z auditů může vedení společnosti úspěšně provést revizi minulého přezkoumání, schválit nové cíle a cílové hodnoty, zavést nová preventivní opatření a zavést opatření pro zlepšení EMS a SM BOZP.

7.2 Doporučené kroky pro implementaci environmentálního systému řízení

Dle provedeného zhodnocení jsem dospěl k názoru, že situace v oblasti vztahu k životnímu prostředí je ve společnosti na dobré úrovni. Nicméně pro zavedení EMS je třeba splnit následující požadavky:

- jmenování představitele pro EMS,
- stanovení politiky, cílů a programů,
- přepracování registru environmentálních aspektů,
- vypracování plánů pracovišť,
- důsledné dodržování právních předpisů,
- poskytnutí zdrojů pro zavedení, udržení a řízení EMS,
- určení odpovědnosti pro konkrétní funkce v rámci společnosti,
- rozvoj povědomí zaměstnanců o problematice ŽP,
- informování veřejnosti o EMS,
- zapracování dokumentace EMS,
- zvýšení četnosti měření klíčových environmentálních ukazatelů,
- pro řízení záznamů aplikovat již zaveden postupy systému managementu kvality,
- zavedení pravidelných interních auditů v oblasti EMS.

7.3 Doporučené kroky pro implementaci systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Pro zavedení SM BOZP je potřeba učinit následující opatření:

- jmenování představitele pro SM BOZP,
- stanovení politiky, cílů a programů,
- aktualizovat registr rizik,
- důsledné dodržování právních předpisů,
- poskytnutí zdrojů pro zavedení, udržení a řízení SM BOZP,
- určení odpovědnosti pro konkrétní funkce v rámci společnosti,
- zapracování systematičtější dokumentace BOZP,
- zaměření na strukturovanější vyhodnocování úrazovosti,
- pro řízení záznamů aplikovat již zaveden postupy systému managementu kvality,
- zavedení pravidelných interních auditů.

7.4 Integrovaní systémů řízení

Z důvodu snížení administrativních činností a harmonizace jednotlivých prvků systému by bylo vhodné po zavedení EMS a SM BOZP tyto systémy integrovat společně se systémem řízení kvality v jeden celek. Zároveň by bylo dosaženo snížení nákladů na jejich zavedení, systematičnosti v dokumentaci a její zpřehlednění, úspory času při přezkoumávání cílů a programů vedením společnosti. Dále by mohlo být dosaženo účinnější koordinace aktivit společnosti a snadnějšího odhalování neshod v jednotlivých činnostech.

8 ZHODNOCENÍ IMPLEMENTACE

V případě rozhodnutí vedení společnosti o zavedení systému řízení EMS a SM BOZP a vytvoření tak integrovaného systému řízení musí být kalkulováno nejen z přínosy této integrace, ale také s náklady, které jsou s tímto rozhodnutím spojeny. Na základě zjištěných potřebných kroků pro zavedení jednotlivých systémů a na popptání cenové nabídky certifikační společnosti, která zajišťuje dozorové a recertifikační audity zavedeného systému managementu kvality, mohly být vytvořen nákladový rámec pro zavedení systémů EMS a SM BOZP s následnou integrací s ISO 9001.

Tab. 2. Náklady pro implementaci IMS (vlastní zpracování)

Náklady v tis. Kč	Příprava	Certifikace	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Nákup jednotlivých norem	3,5				
Aktualizace registru E aspektů	10				
Zdroje pro programy EMS	80		120	120	150
Zdroje pro programy BOZP	80		100	100	100
Náklady na dopracování dokumentace	15				
Náklady na mzdový příspěvek pro představitele EMS a SM BOZP (kalkulováno pro 12 měsíců)	30		40	40	40
Interní audit zajišťovaný třetí stranou	25		25	25	25
Předaudit systému	58				
(Re)Certifikační audit		190			150
Dozorový audit			45	45	
Celkem	310,5	190	330	330	465

Finanční zdroje pro jednotlivé programy jsou částky, které by vedení společnosti uvolnilo pro jednotlivé programy během zavádění systému. Pro roky 1-3 po certifikaci nelze brát tyto hodnoty jako absolutní, dle situace podniku a potřebám rozvoje zaměstnanců a investic do jiných provozních částí společnosti mohou být upraveny. Kalkulace počítá s provozem v rámci tříletého cyklu, kdy dochází k recertifikaci systému. Náklady pro zavedení byly odhadnuty pro toto tříleté období ve výši 1 616 500 Kč.

Tab. 3. Vývoj výkonů v jednotlivých letech (vlastní zpracování)

Výkony (v mil. Kč)	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
ČR	262	91%	343	82%	312	80%	227	78%	192	79%	177	65%
Zahraníčí	27	9%	73	18%	75	20%	63	22%	51	21%	95	35%
Celkem	289	100%	416	100%	387	100%	290	100%	243	100%	272	100%

V rámci očekávaných přínosů spojených s integrací systému a zlepšení konkurenceschopnosti na zahraničním trhu, vedení společnosti odhaduje zvýšení počtu zakázek o 5% a zároveň předpokládá v rámci podpory programů a při splnění cílů SM BOZP snížení úrazovosti a hlavně počtu dní spojených s léčením pracovních úrazů. Tuto hodnota nelze předem odhadnout, ale i minimální zlepšení v této oblasti lze považovat jako úspěch.

Tab. 4. Vývoj úrazovosti (vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrný stav zaměstnanců	87	94	91	90	82	71
Pracovní úrazy	5	7	9	6	7	6
Dny pracovní neschopnosti	175	452	632	328	393	291

V případě úspěšného zavedení a integrování se stávajícím systémem kvality managementu by se investice mohla vrátit během tříletého cyklu, pokud se nezmění trend získávání zakázek v zahraničí.

ZÁVĚR

Systémy EMS dle ČSN EN ISO 14001, systém managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2008 a systém OHSAS 18001:2009 jsou nejrozšířenějšími a nejpoužívanějšími systémy v rámci systémů integrovaného managementu. Jsou významnými nástroji pro zkvalitnění životního prostředí, zlepšení procesu výroby a zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Mnou sledovaná společnost se doposud orientovala na plnění základních legislativních požadavků. V důsledku tíživé ekonomické krize v odvětví stavebnictví v České republice společnost hledá nové zakázky na zahraničních trzích. Z tohoto důvodu je svými odběrateli postupně nucena k získání certifikátů. Implementací integrovaného systému managementu dosáhne společnost zlepšení svého postavení na trhu práce a dokáže se lépe vypořádat s nástrahami současné ekonomické krize. Pokud se společnost rozhodne přistoupit k těmto krokům, musí se zaměřit na doplnění zjištěných konkrétních nedostatků. V rámci zavedení systému EMS je to přepracování registru environmentálních aspektů, vypracování plánů pracovišť, stanovení vhodných programů a cílů a zlepšení komunikace s širokou veřejností. V rámci zavedení systému SM BOZP je to hlavně aktualizace registru rizik, zlepšení monitorování a strukturovanější vyhodnocování úrazů.

S těmito nově zavedenými systémy bude třeba i nadále pracovat a nacházet další finanční, lidské a materiální zdroje pro jejich zdokonalování.

Je nutné připomenout, že přínosy zavedení EMS není možné absolutně vyčíslit, ale z výhledem do budoucnosti není možné ochranu životního prostředí podceňovat a zanedbávat. Stejný pohled je třeba zaujmout i k prevenci ochrany zdraví při práci, protože cena zdraví a lidského života je též nevyčíslitelná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 122s. ISBN 978-80-86929-75-0.

BRIŠ, Petr. *Management kvality*. Vyd. 2., uprav. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 208 s. ISBN 978-80-7318-912-9.

GOETSCH, David L a Stanley DAVIS. *Quality management for organizational excellence: introduction to total quality*. 7th ed., new international ed. Harlow: Pearson Education, c2014, xii, 468 s. ISBN 978-1-29202-233-8.

KOŽÍŠEK, Jan a Barbora STIEBEROVÁ. *Management jakosti I*. Vyd. 3., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2010, 227 s. ISBN 978-80-01-04568-8.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2005, 283 s.; ISBN 8072610716.

PAULOVÁ, Iveta. *Komplexné manažerstvo kvality*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, c2013, 160 s. ISBN 978-80-8078-574-1.

SVOBODA, Ladislav, Žaneta DOHNALOVÁ a Petr BĚLINA. *Managementy kvality, bezpečnosti a životního prostředí*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 193 s. ISBN 978-80-7395-067-5.

ŠTRUNC, Jan a Daniel KUDLÁK. *Integrovaný systém managementu - požadavky podle ISO 9001, ISO 14001 a BSI OHSAS 18001*. Vyd. 1. Praha: Česká společnost pro jakost, 2005, 26 s. ISBN 80-02-01711-0.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

VEBER, Jaromír. *Environmentální management*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2004, 94 s. ISBN 8024503360.

VEBER, Jaromír. *Management kvality a environmentu: učební text vedlejší specializace management kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002, 157 s. ISBN 80-245-0289-5.

VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

Interní materiály společnosti XY, a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BP	Bezpečný podnik
EMAS	System ekologického systému a auditu (Eco-management audit scheme)
EMS	System environmentálního managementu (Environmental Management System)
ISO	Mezinárodní norma (International Standardization Organization)
OHSAS	System managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Occupation Health and Safety Assesment Series)

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Milníky managementu jakosti (Nenadál, et al., 2008, s.17)</i>	13
<i>Obr. 2. Rámec modelu EFQM (Nenadál et al., 2008, s.47)</i>	16
<i>Obr. 3. Vnitřní struktura společnosti (vlastní zpracování)</i>	34

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Srovnání ISO 14001 a EMAS (Svoboda, 2008, s.85)</i>	20
<i>Tab. 2. Náklady pro implementaci IMS (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Tab. 3. Vývoj výkonů v jednotlivých letech (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 4. Vývoj úrazovosti (vlastní zpracování)</i>	49

SEZNAM PŘÍLOH

P I Vzájemný vztah mezi OHSAS 18001, ISO 14001 a ISO 9001

PŘÍLOHA P I: VZÁJEMNÝ VZTAH MEZI OHSAS 18001, ISO 14001 A ISO 9001

OHSAS 18001		ISO 14001		ISO 9001	
-	Úvod	-	Úvod	0 0.1 0.2 0.3 0.4	Úvod Všeobecně Procesní přístup Vztah k ISO 9004 Kompatibilita s jinými systémy managementu
1	Předmět normy	1	Předmět normy	1 1.1 1.2	Předmět Obecně Aplikace
2	Normativní odkazy	2	Normativní odkazy	2	Citované normativní dokumenty
3	Termíny a definice	3	Termíny a definice	3	Termíny a definice
4	Požadavky na systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (pouze nadpis)	4	Požadavky na systém enviromentálního managementu (pouze nadpis)	4	Systém managementu kvality (pouze nadpis)
4.1	Všeobecné požadavky	4.1	Všeobecné požadavky	4.1 5.5 5.5.1	Všeobecné požadavky Odpovědnost, pravomoc a komunikace (pouze nadpis) Odpovědnost a pravomoc
4.2	Politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	4.2	Enviromentální politika	5.1 5.3 8.5.1	Angažovanost a aktivita managementu Politika kvality Neustálé zlepšování
4.3	Plánování (pouze nadpis)	4.3	Plánování (pouze nadpis)	5.4	Plánování (pouze nadpis)
4.3.1	Identifikace ohrožení, posuzování a řízení rizika	4.3.1	Enviromentální aspekty	5.2 7.2.1 7.2.2	Zaměření na zákazníka Určování požadavků týkajících se produktu Přezkoumání požadavků týkajících se produktu
4.3.2	Požadavky právních předpisů a jiné požadavky	4.3.2	Požadavky právních předpisů a jiné požadavky	5.2 7.2.1	Zaměření na zákazníka Určování požadavků týkajících se produktu
4.3.3	Cíle a programy	4.3.3	Cíle, cílové hodnoty a programy(-y)	5.4.1 5.4.2 8.5.1	Cíle kvality Plánování systému managementu kvality Neustálé zlepšování
4.4	Zavedení a provoz (pouze nadpis)	4.4	Zavedení a provoz (pouze nadpis)	7	Realizace produktu (pouze nadpis)
4.4.1	Zdroje, úlohy, odpovědnost, povinnosti a pravomoc	4.4.1	Zdroje, úlohy, odpovědnost a pravomoc	5.1 5.5.1 5.5.2 6.1 6.3	Angažovanost a aktivita managementu Odpovědnost a pravomoc Představitel managementu Poskytování zdrojů Infrastruktura
4.4.2	Kompetence, výcvik a vědomí závažnosti	4.4.2	Odborná způsobilost, výcvik a povědomí	6.2.1 6.2.2	Obecně Kompetence, výcvik a vědomí závažnosti
4.4.3	Komunikace, spoluúčast a konzultace	4.4.3	Komunikace	5.5.3 7.2.3	Interní komunikace Komunikace se zákazníkem
4.4.4	Dokumentace	4.4.4	Dokumentace	4.2.1	Obecně
4.4.5	Řízení dokumentů	4.4.5	Řízení dokumentů	4.2.3	Řízení dokumentů

OHSAS 18001		ISO 14001		ISO 9001	
4.4.6	Řízení provozu	4.4.6	Řízení provozu	7.1 7.2 7.2.1 7.2.2 7.3.1 7.3.2 7.3.3 7.3.4 7.3.5 7.3.6 7.3.7 7.4.1 7.4.2 7.4.3 7.5 7.5.1 7.5.2 7.5.5	Plánování realizace produktu Procesy týkající se zákazníka (pouze nadpis) Určování požadavků týkajících se produktu Přezkoumání požadavků týkajících se produktu Plánování návrhu a vývoje Vstupy pro návrh a vývoj Výstupy z návrhu a vývoje Přezkoumání návrhu a vývoje Ověřování návrhu a vývoje Validace návrhu a vývoje Řízení změn návrhu a vývoje Proces nákupu Informace pro nákup Ověřován nakupovaného produktu Výroba a poskytování služeb (pouze nadpis) Řízení výroby a poskytování služeb Validace procesů výroby a poskytování služeb Uchovávání produktu
4.4.7	Připravenost na nouzový stav a reakce	4.4.7	Havarijní připravenost a reakce	8.3	Řízení neshodného produktu
4.5	Kontrola (pouze nadpis)	4.5	Kontrola (pouze nadpis)	8	Měření, analýza a zlepšování (pouze nadpis)
4.5.1	Monitorování a měření	4.5.1	Monitorování a měření	7.6 8.1 8.2.3 8.2.4 8.4	Řízení monitorovacího a měřicího zařízení Obecně (měření, analýza a zlepšování) Monitorování a měření procesů Monitorování a měření produktu Analýza dat
4.5.2	Hodnocení shody	4.5.2	Hodnocení souladu	8.2.3 8.2.4	Monitorování a měření procesů Monitorován a měření produktu
4.5.3	Vyšetřování incidentů, neshoda, nápravné opatření (pouze nadpis)	-	-	-	-
4.5.3.1	Vyšetřování incidentů	-	-	-	-
4.5.3.2	Neshoda, nápravné a preventivní opatření	4.5.3	Neshoda, opatření k nápravě a preventivní opatření	8.3 8.4 8.5.2 8.5.3	Řízení neshodného produktu Analýza dat Nápravné opatření Preventivní opatření
4.5.4	Řízení záznamů	4.5.4	Řízení záznamů	4.2.4	Řízení záznamů
4.5.5	Interní audit	4.5.5	Interní audit	8.8.2	Interní audit
4.6	Přezkoumání vedením	4.6	Přezkoumání vedením	5.6 5.6.1 5.6.2 5.6.3 8.5.1	Přezkoumání systému managementu (pouze nadpis) Obecně Vstup pro přezkoumání Výstup z přezkoumání Neustálé zlepšování