

# Technická univerzita v Liberci

## Hospodářská fakulta



**Studijní program:** M6208 - Ekonomika a management  
**Studijní obor:** Podniková ekonomika

### **Problematika zavádění „Integrovaného souboru norem řízení“ do organizace**

Implementation issue of „Integrated packet of managing norms“ to the organization

**DP-PE-KPE-200883**

**Jakub Kališ**

**Vedoucí práce:** Ing. Jaromír Švihovský, Ph.D., Katedra podnikové ekonomiky  
**Konzultant :** Ing. Marek Pavlovský, Stavcert, s. r. o.

**Počet stran:** 67  
**Datum odevzdání:** 11. ledna 2008

**Počet příloh:** 6

## Poděkování

Rád bych vyjádřil svoje poděkování Ing. Jaromíru Švihovskému, Ph.D. pro jeho vedení a podporu během vypracování této diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval společnosti Kališ & Krátkoruký, spol. s r. o. za poskytnutá data a podklady pro vypracování praktické části diplomové práce.

## Prohlášení

Byl jsem plně seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Praze dne 8. ledna 2008

Podpis .....

## RESUMÉ

Diplomová práce s názvem „*Problematika zavádění integrovaného souboru norem řízení do organizace*“ se zabývá analýzou jednotlivých částí systémů řízení, jejich integrací a problematikou při jejich implementaci do organizací.

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy týkající se jakosti, životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví osob při práci. Jsou zde také uvedeny základní principy jednotlivých systémů řízení, jejich postavení v tržním prostředí, definována integrace těchto systémů a uvedeny základní principy metodologie při jejich zavádění.

Případová studie popisuje proces zavádění integrovaného systému řízení do společnosti Kališ & Krátkoruký, spol. s r. o., s ohledem na postavení společnosti v tržním prostředí a na počáteční stav managementu jakosti, před zavedením integrovaného systému řízení a podrobný postup zavedení integrovaného systému řízení do organizace.

V závěru práce jsou definovány hlavní nedostatky společnosti s ohledem na zabezpečení a trvalého zlepšování zavedeného systému řízení, náměty ke zlepšení úrovně integrovaného systému řízení a ekonomické vyhodnocení se shrnutím poznatků z integrace.

## Summary

Diploma thesis with title „*Implementation issue of integrated packet of managing norms to the organization*“ deal with particular parts of management systems analysis and their integration and problems with implementation to organizations.

There are specified basic terms about quality, environment and safety and persons health prevention at work in theoretical part. There are also mentioned basic principles of particular management systems, their position in trade environment, defined integration of these systems and introduced basic principles of methodology at their implementation.

Case study describes process of integrated management system implementation to the Kališ & Krátkoruký, spol. s r. o. company considering company's position in trade environment and original situation of quality management before integrated management system implementation and detailed process of implementation of integrated management system to the organization.

In the end of the thesis are defined major company problems with emphasis on ensuring and permanent improvement of implemented management system, schemes for improvement of integrated management system standard and economic evaluation with integration findings summary.

## Seznam klíčových slov v českém a anglickém jazyce

Bezpečnost	Safety
certifikát	Certificate
implementace	Implementation
integrace	Integration
integrováný systém	Integrated system
jakost	Quality
metodologie	Methodology
norma	Norm
ochrana	Prevention
organizace	Organization
práce	Work
řízení	Management
společnost	Company
systém	System
tržní prostředí	Trade environment
výrobek	Produkt
zdraví	Health
životní prostředí	Environment

# Obsah

RESUMÉ.....	5
SUMMARY.....	6
SEZNAM KLÍČOVÝCH SLOV V ČESKÉM A ANGLICKÉM JAZYCE.....	7
SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	10
ÚVOD.....	11
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 JAKOST</b> .....	<b>12</b>
1.1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ JAKOSTI.....	12
1.2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI.....	12
1.3 SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI V TRŽNÍM PROSTŘEDÍ.....	14
<b>2 ENVIRONMENT</b> .....	<b>15</b>
2.1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ENVIRONMENTU.....	15
2.2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ SYSTÉMU ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU.....	15
2.3 SYSTÉM ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU V TRŽNÍM PROSTŘEDÍ.....	16
2.3.1 <i>Legislativa a její vymáhání</i> .....	17
2.3.2 <i>Tlak zájmových skupin</i> .....	17
2.3.3 <i>Povědomí, image a pověst</i> .....	17
2.3.4 <i>Konkurenceschopnost</i> .....	18
2.3.5 <i>Finanční prostředky</i> .....	18
<b>3 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI</b> .....	<b>18</b>
3.1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVÍ PŘI PRÁCI.....	18
3.2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ SYSTÉMU BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVÍ PŘI PRÁCI.....	19
3.3 SYSTÉM BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVÍ PŘI PRÁCI V TRŽNÍM PROSTŘEDÍ.....	19
<b>4 VZTAHY MEZI SYSTÉMY EMS, QMS A OHSAS</b> .....	<b>21</b>
4.1 PODOBNOSTI A ROZDÍLY.....	22
4.1.1 <i>Mezi podobné charakteristiky patří</i> .....	22
4.1.2 <i>Mezi rozdílné charakteristiky patří</i> .....	23
4.2 ÚROVNĚ INTEGRACE.....	24
4.2.1 <i>Integrace opatření</i> .....	24
4.2.2 <i>Integrace aspektů v politice, procedurách a pokynech</i> .....	24
4.2.3 <i>Integrace příruček a dokumentace</i> .....	24
4.2.4 <i>Integrace systémů</i> .....	25
4.3 CESTY K INTEGRACI.....	25
4.4 FAKTORY, KTERÉ MOHOU INTEGRACI NAPOMÁHAT NEBO BRÁNIT.....	26
4.4.1 <i>Cíle integrace</i> .....	26
4.4.2 <i>Témata integrace</i> .....	26
4.4.3 <i>Situace rozvoje</i> .....	27
4.4.4 <i>Fáze rozvoje</i> .....	27
4.4.5 <i>Priorita a důležitost</i> .....	27
4.4.6 <i>Důležitost externích stran</i> .....	27
4.4.7 <i>Struktura stávajících systémů</i> .....	28
4.4.8 <i>Důležitost zvyšování efektivnosti</i> .....	28
4.4.9 <i>Fúze</i> .....	28

4.5	KONCEPČNÍ MODELY PRO INTEGROVANÉ SYSTÉMY .....	28
<b>5</b>	<b>ZÁKLADNÍ PRINCIPY METODOLOGIE PŘI ZAVÁDĚNÍ IMS .....</b>	<b>30</b>
5.1	ETAPY BUDOVÁNÍ INTEGROVANÉHO SYSTÉMU NOREM ŘÍZENÍ .....	31
5.2	CETIFIKACE INTEGROVANÉHO SOUBORU NOREM ŘÍZENÍ .....	32
5.3	CERTIFIKAČNÍ ORGÁN .....	35
5.4	DOZOR .....	36
	<b>PŘÍPADOVÁ STUDIE PROCESU ZAVÁDĚNÍ IMS .....</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>IDENTIFIKACE A ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>37</b>
6.1	IDENTIFIKACE SPOLEČNOSTI.....	37
6.2	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	39
6.2.1	<i>Silné stránky (Strenghts)</i> .....	39
6.2.2	<i>Slabé stránky (Weakneses)</i> .....	39
6.2.3	<i>Příležitosti (Opportunities)</i> .....	40
6.2.4	<i>Hrozby (Threaths)</i> .....	41
6.3	ZHODNOCENÍ STAVU SPOLEČNOSTI PŘED ZAVEDENÍM IMS .....	41
<b>7</b>	<b>ZAVEDENÍ INTEGROVANÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ DO SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>42</b>
7.1	POPIS CHARAKTERISTIKY ZAVEDENÍ IMS DO SPOLEČNOSTI .....	42
7.2	TECHNICKO - TECHNOLOGICKÁ ČÁST ZAVEDENÍ IMS .....	44
<b>8</b>	<b>VSTUPNÍ PŘEZKOUMÁNÍ.....</b>	<b>45</b>
8.1	DOTAZNÍK .....	47
8.1.1	<i>Hodnocené oblasti</i> .....	47
8.1.2	<i>Metodika hodnocení</i> .....	47
8.1.3	<i>Hodnocení souhrnného dotazníku</i> .....	48
8.1.4	<i>Závěrečné vyhodnocení dotazníku</i> .....	50
8.2	PROHLÍDKY VYBRANÝCH AREÁLŮ A PROVOZŮ.....	51
8.3	UKONČENÍ VSTUPNÍHO PŘEZKOUMÁNÍ.....	51
<b>9</b>	<b>STANOVENÍ POLITIKY A PROGRAMŮ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>52</b>
<b>10</b>	<b>POSTUP SPOLEČNOSTI PRO ZÍSKÁNÍ CERTIFIKACE.....</b>	<b>54</b>
10.1	VYPLNĚNÍ ŽÁDOSTI .....	54
10.2	REGISTRACE ŽÁDOSTI .....	54
10.3	UZAVŘENÍ OBCHODNÍ SMLOUVY .....	54
10.4	PŘEDAUDIT (POSOUZENÍ DOKUMENTACE INTEGROVANÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ) .....	54
10.5	AUDIT (POSOUZOVÁNÍ NA MÍSTĚ) .....	55
<b>11</b>	<b>ANALÝZA SPOLEČNOSTI S OHLEDEM NA ZABEZPEČENÍ IMS .....</b>	<b>55</b>
11.1	INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ.....	55
11.2	REALIZACE PRODUKTU.....	55
11.3	ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI .....	57
11.4	ORGANIZAČNÍ ŘÁD SPOLEČNOSTI.....	58
11.5	HODNOCENÍ RIZIKA .....	60
<b>12</b>	<b>NÁMĚTY KE ZLEPŠENÍ INTEGROVANÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ .....</b>	<b>62</b>
<b>13</b>	<b>SHRNUTÍ POZNATKŮ A EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ.....</b>	<b>62</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY: .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH:.....</b>	<b>67</b>



## Seznam zkratek a symbolů

apod.	a tak podobně
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CO	certifikační orgán
čj.	číslo jednací
ČR	Česká republika
ČSN	Česká státní norma
ČVUT	České vysoké učení technické
EMS	environmental management system (systém řízení dle životního prostředí)
EU	European Union (Evropská unie)
HMG	harmonogram
IMS	integration management systems (integrovaný systém řízení)
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
ks	kusů
mil.	milion
MSP	malé a střední podniky
např.	například
NPBVCL	národní program bezpečnostního výcviku v civilním letectví
odst.	odstavec
OHSAS	occupational health and safety management systems (sytém řízení dle BOZP)
OŽP	ochrana životního prostředí
P-D-C-A	Plan-Do-Check-Act (Plánovat-Realizovat-Kontrolovat-Reagovat)
PO	požární ochrana
QMS	quality management systems (systém řízení dle jakosti)
Sb.	sbírka
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	tak zvané
viz.	uvedeno
ŽP	životní prostředí

## Úvod

Téma mé diplomové práce „Problematika zavádění integrovaného souboru norem řízení do organizace“ jsem si vybral z toho důvodu, protože již několik let pracuji ve stavební společnosti Kališ & Krátkoruký, spol. s r. o., která má zaveden a trvale udržován systém managementu jakosti a kde mám tu možnost spolupodílet se na jejím vrcholovém řízení.

Dalším kritériem pro výběr daného tématu byla možnost navázat na moji bakalářskou práci, která se zabývala zaváděním systému managementu jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2000 do uvedené organizace a zejména potřeba stavební společnosti rozšířit systém managementu jakosti i o ostatní prvky managementu řízení o zbývající systémy: systém environmentálního managementu podle ČSN EN ISO 14001:2004 a systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle ČSN OHSAS 18001:2007.

Za hlavní cíl moderní stavební výroby lze pokládat zabezpečení vysoké jakosti a užité hodnoty staveb při současném plnění maximální efektivnosti, minimalizaci nákladů, ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Situace, kdy řada stavebních společností již má vybudován a certifikován systém managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2000, stejně jako stavební společnost Kališ & Krátkoruký, spol. s r. o., je vyvolána potřeba nových přístupů v orientaci na zákazníka a ostatní zainteresované strany. Proto se zavedení integrovaného systému norem řízení stalo pro organizaci jedním z jejích hlavních úkolů a cílů.

Záměrem této diplomové práce je tedy zachytit problematiku spojenou se zaváděním integrovaného souboru norem řízení do organizace, pro kterou je nejen jakost, ale i ochrana životního prostředí a bezpečnost a ochrana zdraví prioritou.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Jakost

### 1.1 Teoretické vymezení jakosti

Slovo „kvalita“ se používalo již ve starověku, kdy nejstarší definice je přisuzována Aristotelovi a lze se s ní setkat i v moderních filozofických slovnících. Pro využití v ekonomice není však zcela vhodné a proto se používá výraz „jakost, který je jeho synonymem. Stejně tak není možné přijmout zdánlivě srozumitelný slogan „jakost je naprostá spokojenost zákazníků“, neboť se zde směšují rozdílné kategorie [1].

Nejvýstižněji lze proto jakost definovat takto: *„Jakost je celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat potřeby stanovené a předpokládané.“<sup>1</sup>*

**Entita** = všechno to, co je možné individuálně popsat a vzít v úvahu, např. osobu, systém, organizaci, výrobek atd.

**Výrobek** = výsledek činností a procesů, který může mít podobu služby, hardwaru, softwaru, zpracovaných materiálů, nebo jejich kombinace.

Svoji jakost tedy mají nejen výrobky, ale i každý z nás a má ji i tzv. Systém managementu jakosti [2].

### 1.2 Teoretické vymezení systému managementu jakosti

*„Systém managementu jakosti je organizační struktura, postupy, procesy a zdroje potřebné k realizaci managementu jakosti.“<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> MIZUNO, S. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, 1994, strana 11.

<sup>2</sup> ČSN EN ISO 9001:2000, Praha: Český normalizační institut, 2000.

Dříve byl systém managementu jakosti definován jako souhrn všech prostředků, kterými zakládáme a dosahujeme norem jakosti. To znamená, že systém managementu jakosti je plánování a realizace nejehospodárnějších prostředků zhotovování výrobku, který bude maximálně užitečný a bude vyhovovat požadavkům zákazníka.

Výbor Demingovy ceny definoval systém managementu jakosti takto:

*„Systém činností k zabezpečení jakosti výrobků a služeb, za kterých jsou výrobky a služby hospodárně vyráběny a dodávány v jakosti požadované zákazníkem. Zabezpečování jakosti je prováděno nejen prostřednictvím kontroly při výrobě nebo při expedici, ale přesnou znalostí toho, jakou jakost požaduje zákazník, aby nové výrobky mohly být plánovány a konstruovány v souladu s požadovanou jakostí a zhotovovány výrobním postupem v souladu s navrhovanou jakostí. Odpovědnost za přijatelnou jakost včetně spolehlivosti nenesou jen ti, kteří mají na starosti jakost výrobku, ale i všechna oddělení podniku, stejně jako jeho vedení.“*

Juran definoval management jakosti takto:

*„Řízení jakosti je souhrn všech prostředků, pomocí kterých zakládáme a dosahujeme technických podmínek jakosti, se statistickým řízením jakosti, jakožto součástí prostředků pro zakládání a dosahování technických podmínek jakosti, které je založeno na nástrojích statistických metod.“*

Později Juran opravil tuto definici takto:

*„Řízení jakosti je regulační proces, prostřednictvím kterého měříme skutečné provedení jakosti a porovnáváme je s normami, přičemž působíme na rozdíl.“*

Výsledkem uvedeného je zjištění, že každá činnost v organizaci musí vést k uspokojení zákazníka, což graficky znázorňuje tzv. Juranova spirála, kterou graficky znázorňuje obrázek č. 1 [16].

Obrázek č. 1: Uspokojení zákazníka – tzv. Juranova spirála.



### 1.3 Systém managementu jakosti v tržním prostředí

V posledních dvou desetiletích stoupl význam jakosti ve světovém měřítku tak dramaticky, že se hovoří o „revoluci jakosti“.<sup>3</sup> V současné době se jakákoli organizace, která chce vyrábět a prodávat své výrobky na domácích i zahraničních trzích nebo se ucházet o státní zakázky, bez certifikace managementu jakosti neobejde. Nelze proto již konkurovat pouze cenou, ale převážně i kvalitou, neboť zákazníci již nehledí pouze na cenu [7].

Každého výrobce však samozřejmě zajímá nákladová stránka jeho aktivit, neboť snižováním nákladů výrobce zvyšuje zisk [2]. A i když nedílnou součástí celkových nákladů výrobce tvoří i náklady vynaložené na jakost, je sledování, popis a vyhodnocování těchto nákladů pro výrobce velmi účinným nástrojem pro řízení jakosti, jelikož umožňují

<sup>3</sup> NENADÁL, S. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: strana 13.

odkrývání všech příležitostí ke zlepšování a tím předcházení vzniku škod, nedostatků a neshod.

## **2 Environment**

### ***2.1 Teoretické vymezení environmentu***

Slovo „environment“, jehož synonymem je výraz „životní prostředí“, je prostředí, ve kterém organizace provozuje svou činnost a zahrnující ovzduší, vodu, půdy, přírodní zdroje, rostliny a živočichy, lidi a jejich vzájemné vztahy. Životní prostředí v tomto smyslu má rozsah od pracoviště až po globální systém [4].

### ***2.2 Teoretické vymezení systému environmentálního managementu***

Systém environmentálního managementu je systematický přístup k péči o životní prostředí ve všech aspektech podnikání [17]. Realizace tohoto přístupu je obvykle dobrovolná. Společnosti dnes nicméně posuzují nejen finanční přínosy environmentálního managementu (úspory, efektivnost výroby, tržní potenciál apod.), ale hodnotí i rizika a s tím spojené náklady plynoucí z nedostatečného ošetření environmentálních aspektů (havárie, neschopnost získat bankovní úvěr a další finanční investice, ztráta trhů apod.).

Stejně jako v systému managementu jakosti tak i v tomto případě platí, že každá činnost v organizaci musí vést k uspokojení zákazníka. Činnosti v organizaci graficky znázorňuje obrázek č. 2 [12].

*Obrázek č. 2: Požadavky na systém EMS podle ČSN EN ISO 14001:2004.*



### **2.3 Systém environmentálního managementu v tržním prostředí**

Lze konstatovat, že přístup společností k životnímu prostředí se v současnosti změnil a že okruh řešených záležitostí převýšil okruh potřebný k pouhému naplnění legislativních požadavků. Příčinou původního přístupu bylo zejména přetrvávající podceňování role ekologů, nebo lépe řečeno pracovníků, kteří měli na starosti ochranu životního prostředí v České republice. I když jsou dnes v poměrně velkém množství společností používány systémy řízení jakosti podle norem řady ISO 9000, tyto systémy ponechávají zmíněné pracovníky vně. Právě tak vně zůstávají často i provozy podílející se silně na znečišťování životního prostředí nebo naopak na snižování jeho znečišťování, tedy provozy s často významnými environmentálními aspekty, jako jsou kotelny, čistírny odpadních vod apod.

Ke změně došlo právě v okamžiku, kdy byli tito lidé a provozy vtáhnuti do zavádění systému. Navíc je nutno podotknout, že systém managementu jakosti byl většinou pojmán jako formalita, totiž popis prací, které jsou stejně více či méně kvalitně vykonávány. Protože bylo toto (i v oblasti managementu jakosti chybné) pojetí převáděno do oblasti EMS managementu, byly výsledky zpočátku velmi tristní, protože mnoho činností, které bylo nutno popsat a vskutku vykonat, vykonáno nebylo nebo bylo vykonáváno v rozporu s platnými předpisy.

Současná změna přístupu k životnímu prostředí a zejména zavedení systému environmentálního managementu pomohlo společnostem, aby přistupovaly k problémům životního prostředí systematicky a začlenily péči o životní prostředí jako běžnou součást do svého provozu a podnikatelské strategie [13]. Hlavní stimuly v tomto kontextu představují:

### 2.3.1 Legislativa a její vymáhání

- vzrůstající počet politik, zákonů, předpisů a nařízení a jejich vymáhání.

### 2.3.2 Tlak zájmových skupin

- vzrůstající tlak třetích stran, např. finančních ústavů a pojišťoven;
- tlak ze strany zájmových skupin a zaměstnanců;
- pozornost, kterou problémům věnují skupiny ekologických aktivistů, spotřebitelé a spotřebitelské organizace a obecná veřejnost (v daném místě).

### 2.3.3 Povědomí, image a pověst

- rostoucí povědomí podnikatelské veřejnosti o otázkách životního prostředí (odpovědná péče);
- image podnikatelského subjektu (v očích veřejnosti a úřadů);



- některé dopady havárií a selhání kontrolních mechanismů environmentálního managementu na podnikání (negativní publicita, poškození image podnikatelského subjektu).

#### 2.3.4 Konkurenceschopnost

- rostoucí uvědomění, že environmentální aspekty výrobků a procesů mohou hrát roli v dosažení konkurenceschopnosti v mezinárodním měřítku;
- obava z mezinárodních obchodních bariér vytvářených rozdílností norem pro environmentální chování.

#### 2.3.5 Finanční prostředky

- některé dopady havárií a selhání kontrolních mechanismů environmentálního managementu na podnikání (právní odpovědnost, náklady věnované na sanaci, přerušování podnikatelské činnosti);
- zavedení ekonomických (finančních) nástrojů, např. uložení daní či poplatků z emisí (odpadu), které vedou ke snížení hladin znečišťování;
- podněty ze strany vlády (udělování úředních povolení), bank (atraktivnější úvěrové možnosti) a pojišťoven (příznivější výše pojistného);
- úspory nákladů díky čistší výrobě a účinnosti ochrany životního prostředí.

### 3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

#### 3.1 Teoretické vymezení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je definována jako podmínky a faktory, které ovlivňují nebo mohou ovlivňovat zdraví a bezpečnost zaměstnanců nebo jiných pracovníků

(včetně dočasných pracovníků a pracovníků dodavatelů), návštěvníků, nebo jiných osob na pracovišti.<sup>4</sup>

**Pracoviště** = jakýkoliv fyzický prostor, kde jsou vykonávány činnosti související s prací řízenou organizací. Při zvažování, co tvoří pracoviště je však potřeba zohlednit vlivy na BOZP pracovníků, kteří např. cestují nebo se přepravují (např. řízení, létání, na lodích nebo ve vlacích), pracují v provozovnách klientů nebo zákazníků nebo pracují doma [5].

### **3.2 Teoretické vymezení systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**

Systém managementu BOZP je část systému managementu organizace, která se používá k vytvoření a implementaci její politiky BOZP a řízení jejích rizik v této oblasti.

Systém managementu BOZP je soubor vzájemně souvisejících prvků, který se používá pro stanovení politiky a cílů a k dosažení těchto cílů a zahrnuje v sobě organizační strukturu, plánování činností (včetně např. posouzení rizika a stanovení cílů), odpovědnosti, praktiky, postupy, procesy a zdroje [11].

### **3.3 Systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v tržním prostředí**

Po vstupu české republiky do EU se zaměstnavatelé stále častěji setkávají v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci svých zaměstnanců s novými přístupy a požadavky. Ze strany EU je velmi silný požadavek nejen na transponování příslušných směrnic do národní legislativy, ale především na implementaci přijatých pravidel v reálných podmínkách pracoviště. Zodpovědnost za tuto implementaci je zcela na bedrech zaměstnavatelů [15].

Důležitým prvkem systému v ochraně zdraví při práci je princip holistického pohledu na pracovní prostředí: bezpečnost a ochrana zdraví při práci tvoří jediný vzájemně se

---

<sup>4</sup> ČSN OHSAS 18001:2007, Praha: Český normalizační institut, 2007.

doplňující systém. Při hodnocení rizika na pracovišti musí být vždy posuzováno jak možné riziko úrazů tak i poškození zdraví z jiných příčin a na tomto základě navrhována odpovídající opatření pro eliminaci nebo snížení těchto rizik [6].

Nejdůležitějšími prvky systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou:

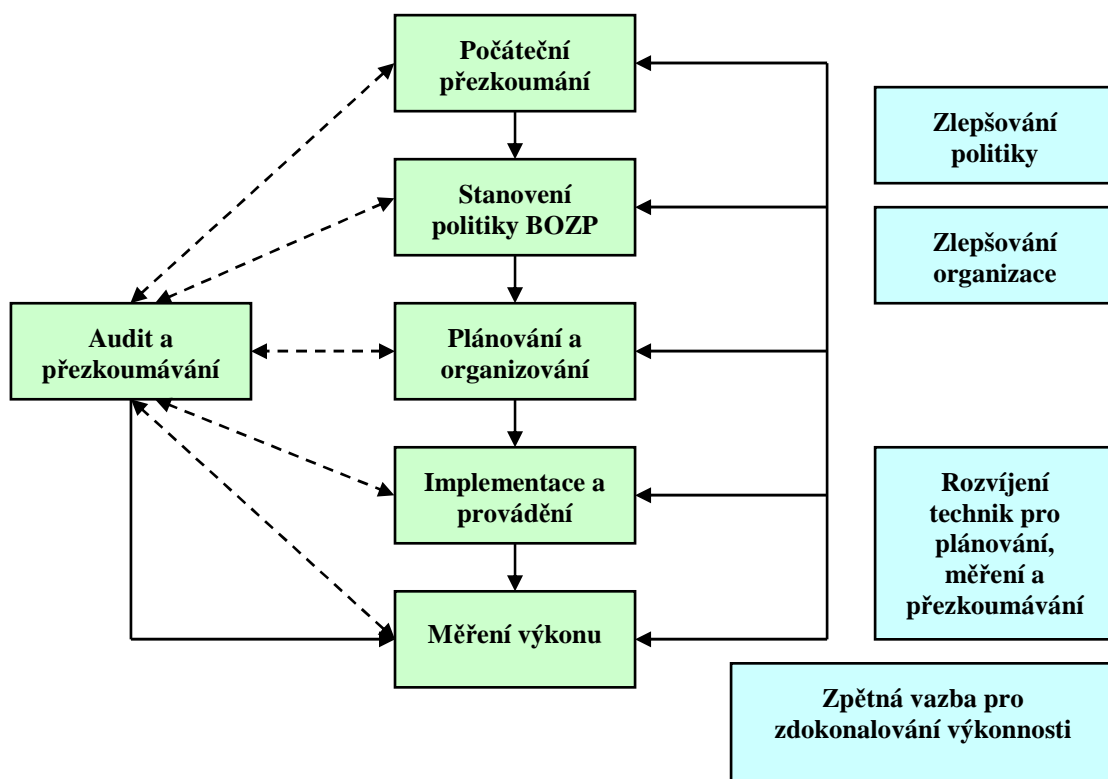
- prevence
- neustálé zlepšování
- zdraví a bezpečnost
- odpovědnost zaměstnavatele
- účast zaměstnanců

Dodržování těchto prvků proto pomáhá společnostem, aby přistupovali k dosažení a prokázání výkonnosti v oblasti BOZP prostřednictvím řízení svých rizik systematicky a v souladu se svou politikou a cíly v dané oblasti.

To vše se děje v kontextu neustále se zpřísnujících zákonných požadavků, rozvoje hospodářské politiky a dalších opatření, které podporují správnou praxi v oblasti BOZP, a v kontextu rostoucího zájmu o problematiku BOZP vyjadřovaného zainteresovanými stranami [14].

K úspěšnému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci patří přezkoumání systému řízení a pět klíčových prvků, které znázorňuje obrázek č. 3).

Obrázek č. 3: Diagram prvků systému řízení BOZP.



#### 4 Vztahy mezi systémy EMS, QMS a OHSAS

Systém environmentálního managementu (EMS), systém managementu jakosti (QMS) i systém managementu ochrany zdraví a bezpečnosti při práci (OHSAS) tvoří neoddělitelnou součást celkového managementu organizace. Všechny systémy jsou si velmi blízké, mají řadu společných oblastí a prvků a navzájem se doplňují. Podrobně jsou vztahy mezi normami OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004 a ISO 9001:2000 uvedeny v příloze č. 1 [5].

Dosažením optimální vzájemné propojenosti těchto systémů se dosahuje výrazných synergických efektů [18]. Integrací EMS, QMS a OHSAS získává organizace rámec v němž může účelně vyvažovat a spojovat své ekonomické zájmy s environmentálními, jakostními a bezpečnostními požadavky.

Rozsah a pojetí prvků platných pro uvedené systémy je podmíněn především charakterem organizace, její velikostí a strukturou výrobních procesů. Na rozdíl od QMS a OHSAS může organizace v rámci EMS pružně definovat svá omezení. Rovněž se může rozhodnout zavést systém v rámci celé organizace nebo jen v rámci jednotlivých provozních jednotek či činností organizace.

Všeobecně se dá konstatovat, že zavedený a certifikovaný systém QMS značně zjednodušuje a urychluje průběh budování systémů EMS a OHSAS.

#### **4.1 Podobnosti a rozdíly**

Nejprve identifikujeme některé podobnosti v systémech řízení různých aspektů (životní prostředí, jakost, zdraví a bezpečnost) a poté určíme několik rozdílů.

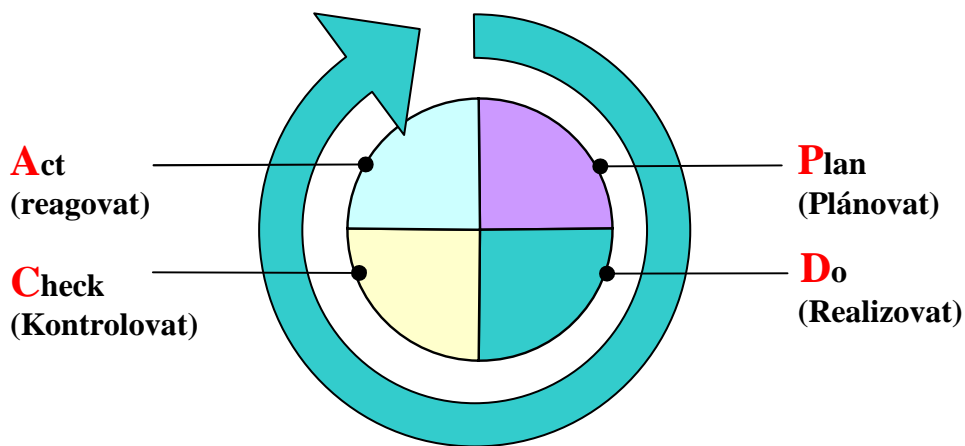
##### **4.1.1 Mezi podobné charakteristiky patří:**

- historický vývoj řízení různých aspektů, který znamenal přechod od výstupní kontroly až k řízení výrobního procesu a poté k integrovanému řízení;
- při řízení aspektů se centrum pozornosti posunulo od technických řešení k organizačním; odpovědnost vedení nabyla větší důležitosti;
- i když nejsou cíle různých systémů totožné, je předmětem systémů ve všech případech řízení celého procesu;
- několik částí výrobního řetězce musí spolupracovat, aby bylo dosaženo cílů systému;
- rozvoj systémů je často motivován spíše vnějšími podněty než vnitřními;
- mnohé prvky systémů jsou totožné (politika, nápravná opatření, vnitřní kontrola, jejímž základem je poskytování informací) a totožná je i řada nástrojů řízení (prohlášení o politice, podávání zpráv, audity, měření, záznamy);

- kultura podnikání, potřebná pro úspěšné uplatňování systémů řízení, je na podobné úrovni.

Na podobnosti v aplikaci systému lze aplikovat metodologii známou jako Demingův cyklus PDCA, Plan-Do-Check-Act, kterou graficky znázorňuje obrázek č. 4.

*Obrázek č. 4: Demingův cyklus PDCA.*



#### 4.1.2 Mezi rozdílné charakteristiky patří:

- systémy se zaměřují na odlišné aspekty (např. EMS na odpad, emise a omezování spotřeby energie, QMS na kvalitu výrobků a služeb a spokojenost zákazníka a OHSAS na ochranu bezpečnosti zdraví a osob);
- požadavky na tyto aspekty mohou vycházet z potřeb různých stran (v případě QMS je to zákazník, u EMS a BOZP je to často celá společnost, někdy zastoupená úřady);
- mimořádné náklady na EMS a BOZP jsou obtížněji převoditelné na zákazníka než je tomu u systému QMS;
- díky výraznějšímu překrývání s primárním procesem je QMS považováno za důležitější než EMS; a OHSAS
- EMS klade větší důraz na (trvalé) zlepšování.

## **4.2 Úrovně integrace**

Pokud chce společnost věnovat pozornost několika aspektům ve svém systému řízení, mohla by zvážit jejich integraci na několika úrovních, v závislosti na okamžité potřebě a na povaze a složitosti procesů, které ve společnosti probíhají. Tyto úrovně také umožňují postupné zvyšování úrovně integrace s postupem času [18].

### **4.2.1 Integrace opatření**

Integrace je omezena na to, že se při vytváření a zavádění specifických opatření berou v úvahu všechny příslušné aspekty. Změny ve výrobním procesu jsou dobrým příkladem tohoto přístupu.

### **4.2.2 Integrace aspektů v politice, procedurách a pokynech**

Jsou integrována opatření i některé prvky systému. Zvláště integrace na úrovni politiky vyžaduje zvážení všech příslušných aspektů, protože způsob, jakým jsou různé aspekty využívány v procesu rozhodování, už nemusí být dále viditelný.

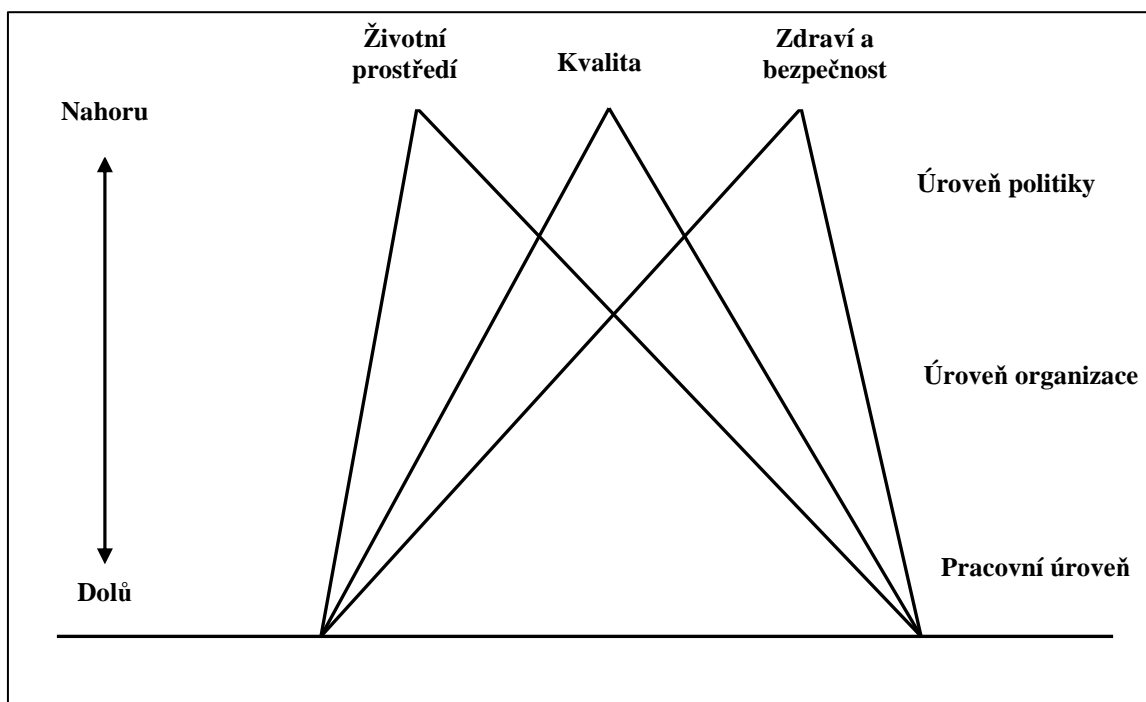
### **4.2.3 Integrace příruček a dokumentace**

Tam, kde jsou za různé aspekty odpovědné různé osoby, může být vhodné, aby byly jednotlivé příručky vedeny samostatně. Je také možné mít integrovanou příručku řízení a používat informační tabulky, které ukazují vazby mezi odstavci příručky, odpovědností příslušných pracovníků a/nebo aspektem.

#### 4.2.4 Integrace systémů

Úplnou integraci systémů s využitím koncepčního modelu ukazuje obrázek č. 4.

*Obrázek č. 4: Koncepční model integrace.*



#### 4.3 Cesty k integraci

V závislosti na minulém vývoji a zkušenostech při vytváření systémů řízení se dají využít různé postupy.

V praxi existují tyto způsoby integrace:

- vytvoření integrovaného systému řízení hned od počátku, obvykle v takových případech, kde dosud žádné systémy řízení neexistují. Mnohé organizace však dojdou k závěru, že tento způsob je velmi složitý a nakonec zvolí jinou cestu;
- vytvoření systémů řízení pro jednotlivé aspekty zvlášť a po úspěšném zavedení těchto samostatných systémů řízení provést jejich integraci;



- má-li organizace zkušenosti s jedním systémem řízení, připojí se postupně ostatní systémy integrováním prvků systému řízení těchto aspektů do prvků již existujícího systému.

Tato metoda integrace má tu výhodu, že se při připojování dalšího systému řízení maximálně využívá zkušeností s prvotním systémem.

#### **4.4 Faktory, které mohou integraci napomáhat nebo bránit**

I když je možno prokázat, že integrace řízení různých aspektů je logická díky velkému množství podobných rysů, objeví se několik faktorů, které mohou ve větší nebo menší míře napomáhat nebo bránit této integraci. Mezi tyto faktory patří:

##### 4.4.1 Cíle integrace

Pokud jsou cíle dostatečně v souladu, bude integrace snazší. Mohou však být vytyčeny značně protichůdné cíle: ve snaze uspokojit nebo překonat očekávání a specifické požadavky zákazníka na určitý výrobek, může být zapotřebí použít výrobní procesy nebo látky, které jsou pro životní prostředí škodlivé. Pokud se sníží vlivy na životní prostředí, může to znamenat změnu kvality výrobku, což může představovat podstatný problém ve společnosti. Mohou se též zvýšit náklady opatření na ochranu zdraví a bezpečnosti při skladování a přepravě odpadů a chemikálií.

##### 4.4.2 Témata integrace

Témata, která vyžadují nejvyšší prioritu v různých systémech se mohou ve větší nebo menší míře lišit. To přitom ovlivní tendenci k integraci systémů.

#### 4.4.3 Situace rozvoje

Stupeň rozvoje nebo zavádění systémů řízení pro různé aspekty se může lišit. Je třeba vzít rozdíl na vědomí a věnovat pozornost tomu, aby se dokončilo zavádění jednoho systému, dříve než dojde k jeho integraci a ostatními systémy. Může být prospěšné využívat zkušeností získaných při realizaci jednoho systému při rozvíjení a integraci ostatních systémů.

#### 4.4.4 Fáze rozvoje

Pokud se filozofie uplatňovaná při řízení aspektů stále liší (např. rozlišuje se mezi výstupní kontrolou, řízením výrobního procesu a integrovaným řízením), potom integrace systémů řízení nemusí být prospěšná. Bude úspěšná jen tehdy, až budou fáze rozvoje sladěny.

#### 4.4.5 Priorita a důležitost

Důležitost, kterou jednomu systému přisuzují zainteresované strany, může být mnohem vyšší než v případě ostatních systémů. Organizace může rozhodnout, že časový tlak a zatížení zdrojů na vypracování a zavedení jednoho systému mohou být natolik vysoké, že ostatní systémy budou mít menší prioritu a integrace se potom stane dlouhodobým cílem.

#### 4.4.6 Důležitost externích stran

Pokud mají externí strany zvláštní zájem na průhlednosti řízení určitého aspektu, může to být pro organizaci důvodem k tomu, aby systémy příliš neintegroval (nebo např. neintegrovala příručky a dokumentaci).

#### 4.4.7 Struktura stávajících systémů

Jestliže systémy projevují značnou jednotnost prvků, integraci to usnadní. V tomto ohledu je jedním z důležitých faktorů otázka, zda byly normy pro systémy řízení různých aspektů dostatečně sladěny.

#### 4.4.8 Důležitost zvyšování efektivnosti

Integrace může zvýšit efektivnost: opatření, která berou v úvahu všechny příslušné aspekty, mohou být účinnější. Integrace může být přínosem pro udržování systému a vedení dokumentace. Je třeba též mít na zřeteli náklady na samotnou integraci při zvažování celkové efektivnosti.

#### 4.4.9 Fúze

Jestliže fúze s jinými společnostmi představují reálnou možnost, může být vhodné integraci odložit, protože druhá společnost ve fúzi nemusí být na totožném stupni rozvoje všech svých systémů a může používat jiná pojetí nebo normy. Nová organizace vzniklá fúzí by se pak musela vyrovnávat se složitým problémem slučování již integrovaných systémů.

### **4.5 Koncepční modely pro integrované systémy**

Je pochopitelné, že vzhledem k podobnostem začalo mnoho organizací integrovat systémy řízení různých aspektů. Realizovaly se proto projekty s cílem rozvíjet koncepty, které by integrovali společné prvky systémů řízení (viz. obrázek č. 5).

**Příklad č. 5:** Model vyvinutý společností KPMG pro podniky v Nizozemí vycházel z konceptu, jenž tvořilo šest prvků a je uveden v následujícím schématu.<sup>5</sup>

<i>Prvek</i>	<i>Složka</i>
Politika a plánování	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pohled na oblasti zájmu</li> <li>- vazby se stávajícími systémy</li> <li>- identifikace požadavků zainteresovaných stran</li> <li>- stanovení politiky a cílů</li> <li>- příprava plánů činnosti</li> <li>- přidělení zdrojů</li> </ul>
Zajištění informací	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identifikace potřeb v oblasti poskytování informací</li> <li>- měření a parametry</li> <li>- shromažďování informací</li> <li>- dokumentování</li> <li>- komunikace</li> </ul>
Zlepšování	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identifikace možnosti zlepšení</li> <li>- vytvoření a provedení plánů na zlepšení</li> </ul>
Zabezpečení	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identifikace potřeb a možnosti zabezpečení</li> <li>- stanovení a provedení zabezpečovacích míst</li> </ul>
Hodnocení	<ul style="list-style-type: none"> <li>- srovnání informací a požadavků</li> <li>- zpětná vazba týkající se výsledků a aplikace</li> <li>- nápravná opatření</li> </ul>
Zaměstnanci a organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>- motivování a podpora zaměstnanců</li> <li>- udržování úrovně odborné způsobilosti</li> <li>- přidělování úkolů, odpovědností a pravomocí</li> <li>- udržování prostředků a zdrojů</li> </ul>

<sup>5</sup> Zdroj: interní dokumentace KPMG poradenství v oblasti ŽP, Nizozemí, 2005

## 5 Základní principy metodologie při zavádění IMS

Organizace, které mají zájem o zavedení integrovaného souboru norem řízení, se pravděpodobně s tématem systémů řízení nesetkávají poprvé. V některých z nich již mohl být zaveden systém řízení jakosti, snad i podle požadavků normy ISO. Hlavním cílem zavedení systému řízení jakosti bylo tedy zlepšit kvalitu výrobků a služeb a tímto způsobem zajistit, že zákazníci jsou ve stále větší míře spokojeni s výrobky a službami.

Jiné společnosti, nebo i výše zmíněné organizace, mohly též zvažovat aplikaci systémů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci nebo systémů řízení bezpečnosti. Cílem při ochraně zdraví a bezpečnosti je zvýšení bezpečnosti práce, zlepšení pracovního prostředí s ohledem na zdraví a spokojenost pracovníků a snížení počtu absencí následkem onemocnění.

Další společnosti, nebo i výše zmíněné organizace, mohly též zvažovat aplikaci systémů ochrany životního prostředí nebo systémů řízení nakládání s odpady. Cílem při ochraně životního prostředí a eliminace vznikajících odpadů, nakládání s nimi, zlepšení pracovního prostředí a snížení počtu rizik a havarijních situací pro životní prostředí.

Až donedávna společnosti, které se zabývaly více než jedním z výše uvedených aspektů, považovaly často tyto aspekty za víceméně nezávislé, i když byla vždy přijímána skutečnost, že řízení těchto aspektů bude znamenat jejich začlenění do „normálních“ řídicích činností organizace. Postupně se ukázalo, že i začlenění těchto aspektů jako takových do celkového systému řízení by mohlo být vysoce efektivní a účinné a mohlo by vést k součinnosti všech aspektů. Řízení různých aspektů jako je jakost, zdraví a životní prostředí se realizuje podle v zásadě totožných principů řízení, jejichž klíčovými charakteristikami jsou politika a plánování, komunikace, hodnocení, zaměstnanci a organizace a zabezpečení. Klíčové prvky jsou totožné, i když se podstata může lišit v závislosti na dotyčném aspektu.

## **5.1 Etapy budování integrovaného systému norem řízení<sup>6</sup>**

1. Rozhodnutí vrcholového vedení organizace o zavedení integrovaného souboru norem řízení;
2. Prvotní orientace, sběr informací, nákup literatury a norem;
3. Kontakt s poradenskou firmou a uzavření smluvního vztahu;
4. Vypracování projektu zavedení systému;
5. Stanovení harmonogramu plnění;
6. Zřízení komise pro zavádění integrovaného souboru norem řízení, jmenování představitel(ů) / zmocněnce(ů) pro QMS, EMS, BOZP, určení pracovníka(ů);
7. Stanovení dalších kompetencí a odpovědností v rámci organizační struktury;
8. Zajištění zdrojů;
9. Úvodní analýza - přezkoumání;
10. Školení (úvodní a průběžná);
11. Zpracování Registru environmentálních aspektů a Registru rizik BOZP (stanovení kritérií, významnosti a výběr aspektů, které mají významné dopady na ŽP a BOZP v rámci organizace);
12. Zpracování Registru legislativních požadavků;
13. Stanovení politiky organizace (zainteresované strany);
14. Určení cílů a cílových hodnot organizace;
15. Tvorba a doplnění dokumentace;
16. Seznámení zaměstnanců s dokumentací;
17. Postupná implementace dokumentace do praxe;
18. Interní prověrky;
19. Přezkoumání vedením organizace (počáteční a průběžná) ;
20. Závěreční audit přípravy;
21. Zkušební provoz (min. 3 měsíce) – korekce systému;
22. Vyhodnocení zkušebního provozu a rozhodnutí o připravenosti k certifikaci.

---

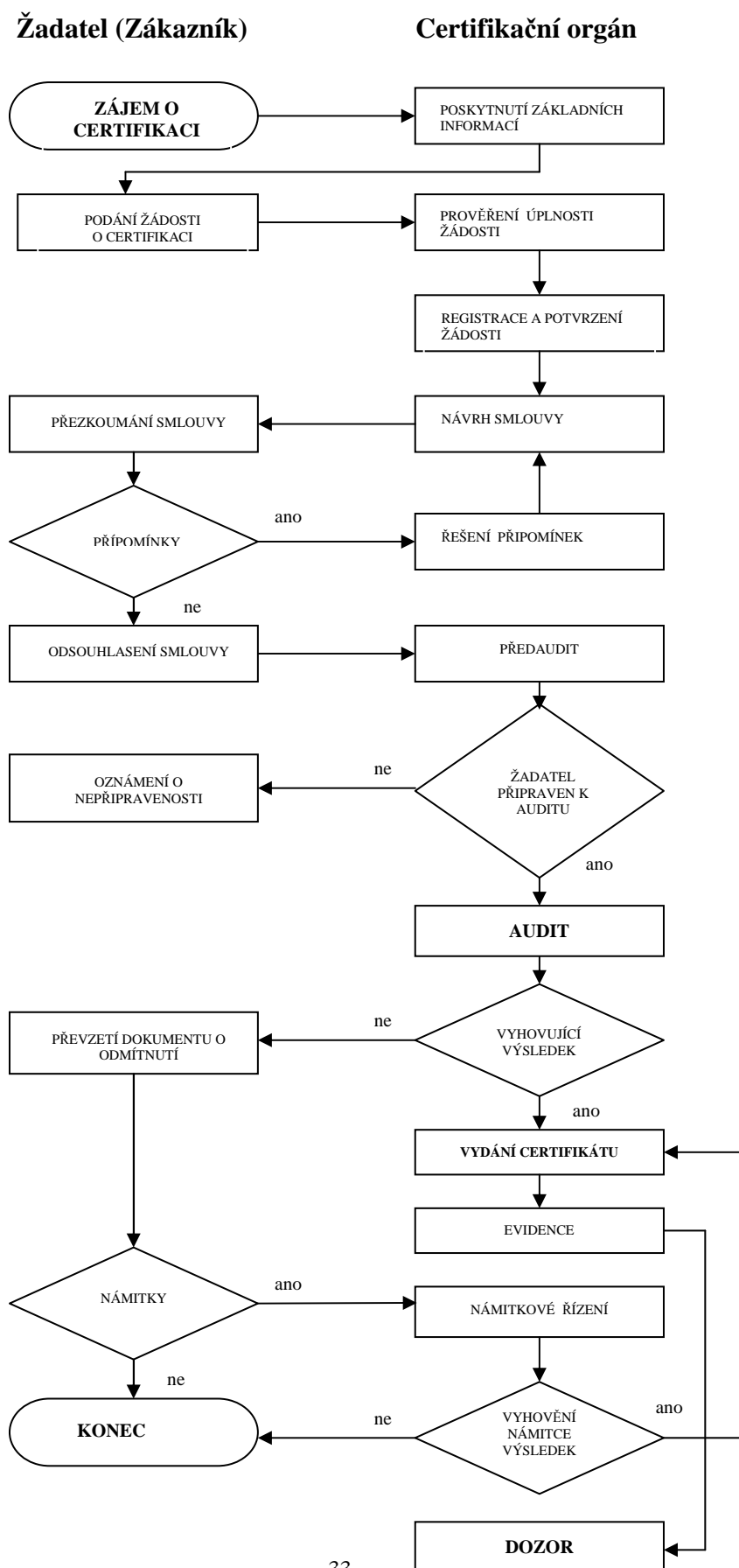
<sup>6</sup> KOLEK, L. *Budování systému IMS u firem s certifikovaným systémem jakosti*: [Přednáška z konference.] Brno: Qualiform, 2001.

## **5.2 Certifikace integrovaného souboru norem řízení**

1. Podání žádosti o certifikaci u certifikačního orgánu (CO);
2. Příprava na certifikaci (uzavření smluvního vztahu s CO, ustanovení komise auditorů, příprava auditorů);
3. Certifikace:
  - předaudit,
  - certifikační audit,
  - průběžné odstraňování zjištěných neshod;
4. Vypracování příslušných zpráv;
5. Rozhodnutí o certifikaci – vydání certifikátu;
6. Roční dozory nad certifikovaným systémem řízení.

Zkrácený grafický popis celého procesu ukazuje obrázek č. 6.

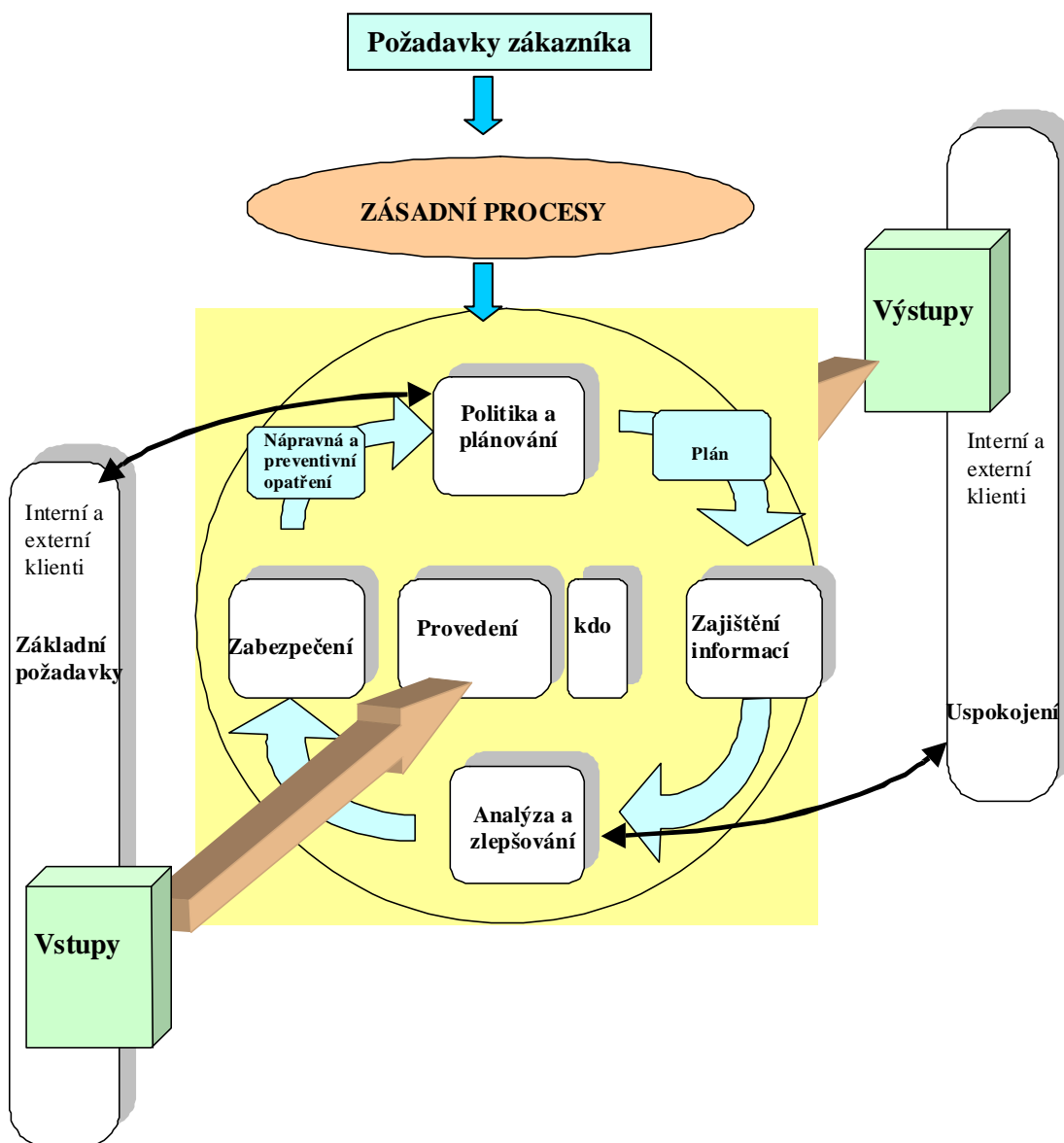
Obrázek č. 6: Schéma postupu certifikace.





Na dalším obrázku č. 7 je znázorněn model **integrovaného systému řízení**, znázorňující neustálé zlepšování zavedeného systému managementu. Zde vidíme, že všechny zainteresované strany, výrobci i zákazníci, hrají významnou roli při stanovení svých požadavků jako vstupů do procesu.

*Obrázek č. 7. Model integrovaného systému řízení.*



### **5.3 Certifikační orgán**

Certifikační orgán vykonává svou činnost na základě osvědčení o akreditaci od Českého institutu pro akreditaci. Certifikaci provádí vlastními pracovníky, případně externími pracovníky (auditory a technickými experty). Pracovníci certifikačního orgánu i externí odborníci respektují a chrání důvěrnost všech informací získaných při činnosti. Veškeré informace, získané během certifikačních činností, jsou důvěrné a nesmí být poskytnuty dalším osobám a organizacím k jejich možnému zneužití, kromě pracovníků a posuzovatelů Českého institutu pro akreditaci.

Pro možnost provádění činnosti auditora jsou jasně definovány kvalifikační, pracovní a osobnostní požadavky:

- odpovídající vzdělání a pracovní zkušenosti:
  - středoškolské vzdělání + 5 let odpovídající pracovní zkušenosti;
  - vysokoškolské vzdělání + 4 roky odpovídající pracovní zkušenosti.
- povinnost absolvovat povinné školení auditorů:
  - oficiální trénink (normy, legislativa, technologie, provoz zařízení atd.);
  - školení praxí (20 denní účast na minimálně 4 auditech).
- osobní vlastnosti a dovednosti potřebné k provádění auditorské činnosti
- povinnost neustále si udržovat a doplňovat odbornou způsobilost.

Všichni zájemci o certifikaci mají možnost se přihlásit ke službám certifikačního orgánu [9].

V rámci poskytnutých informací jsou podle druhu požadované certifikace podrobně seznámeni s popisem certifikačního procesu. Nejsou stanoveny žádné zvláštní podmínky. Postupy, podle kterých certifikační orgán pracuje, jsou uplatňovány nediskriminačním způsobem.

Certifikace jednotlivých systémů žadatele je posuzována podle kritérií, která jsou uvedena v normách pro jednotlivé systémy řízení, nebo v jiných normativních dokumentech.

## **5.4 Dozor**

Dozor, který následuje po certifikačním auditu, je prováděn pravidelně a nejméně jednou ročně v souladu s kritérii pro příslušný uvedený certifikační systém. Certifikační orgán prověřuje, zda je schválený systém řízení trvale uplatňován, zvažuje důsledky změn systému vyvolaných změnami v činnosti organizace a potvrzuje trvalý shodu s požadavky certifikace. Pokud dodavatel provede modifikaci výrobku nebo dojde ke změně výrobního procesu, certifikační orgán posoudí, zda ohlášené nebo zjištěné změny vyžadují další zkoumání.

V případě, že dodavatel během posuzování a následného dozoru prokáže, že jeho systém řízení je efektivní a trvale splňuje požadavky normy, může certifikační orgán prodloužit intervaly mezi dozorovými návštěvami. Interval mezi jednotlivými dozory může certifikační orgán prodloužit také na základě písemného požadavku zákazníka (držitele certifikátu) o další tři měsíce pokud jsou důvody zákazníka ze strany certifikačního orgánu akceptovatelné (např. transformace podniku, zásadní personální změny apod.).

## **PŘÍPADOVÁ STUDIE PROCESU ZAVÁDĚNÍ IMS**

### **6 Identifikace a analýza společnosti**

#### **6.1 Identifikace společnosti**

**KALIŠ & KRÁTKORUKÝ, spol. s r. o.**

**Muchova 1/233, Praha 6, 160 41**

Činnost stavební společnosti KALIŠ & KRÁTKORUKÝ, spol. s r. o. byla zahájena dne 3. 12. 1989 pokračováním ve stavebně - montážních pracích na stavbách rozpracovaných a převedených od původního kmenového státního podniku Pozemní stavby a dále na nových akcích.

Společnost je na základě stávajících podmínek a výrobních možností orientována především na provádění staveb, jejich změn, udržovacích prací na nich včetně zajištění činností s tím přímo souvisejících. Společnost provádí a zajišťuje veškeré stavební práce při realizaci nových a rekonstrukci stávajících budov a objektů, jako například práce zednické, omítkářské, tesařské, truhlářské, instalační a speciální práce na interiérech a exteriérech budov.

Prioritní nabídkou společnosti je především provádění jak nové výstavby, tak i rekonstrukcí a to v komplexním rozsahu stavebně - montážních prací převážně formou „na klíč“.

Společnost vlastní rozsáhlý stavební dvůr v Roztokách u Prahy, na kterém se nacházejí skladové prostory a samostatně fungující truhlářská a zámečnická výroba, což umožňuje minimalizovat nároky na zařízení staveniště a podstatně zvyšuje možnost realizace staveb a výrobu specializovaných prvků v krátkých termínech.

Společnost je od svého vzniku členem Svazu podnikatelů ve stavebnictví ČR s tím, že toto členství v profesním sdružení ji umožňuje poskytnutí nezbytných odborně - technických garancí při realizaci staveb.

Po dobu své činnosti zajišťuje společnost dodávky stavebních prací v ročních objemech 60 – 90 mil. Kč, a to převážně na nové výstavbě a rekonstrukcích objektů.

V roce 2001 se stavební společnost stala vítězem soutěže **Stavební firma roku 2000** v kategorii do 200 pracovníků, kterou vyhlásil Svaz podnikatelů ve stavebnictví ČR spolu s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR a Stavební fakultou ČVUT v Praze a Brně.

V celostátní soutěži „**Stavba roku 1994**“ byla rekonstrukce domu v Kopernikově ulici v Plzni, provedená společností, ohodnocena postupem do II. kola soutěže.

V roce 2004 se společnost zúčastnila soutěže „**Stavba roku 2004**“ s rekonstrukcí památkově chráněné funkcionalistické vily bývalého režiséra M. Friče, kterou projektoval architekt L. Žák. Tato rekonstrukce rovněž postoupila do II. kola soutěže.

Profesní způsobilost společnosti ke stavební činnosti je prokázána podle zákona 455/91 Sb., vydaným živnostenským listem čj. Žo/0016222/92/Rac/003, zápisem společnosti v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 582 s tím, že jednatel společnosti – stavitel Aleš Krátkoruký je autorizovaným stavitelem.

U společnosti byl v roce 1999 zaveden a aplikován Certifikát systému jakosti odpovídající požadavkům ČSN EN ISO 9002 č. SJ-240/1999 a v roce 2002 aktualizován na systém 9001:2000.

## **6.2 SWOT analýza společnosti**

### **6.2.1 Silné stránky (Strengths)**

Vzhledem k tomu, že společnost Kališ a Krátkoruký, spol. s r. o. působí na stavebním trhu v ČR již 17 let, vydobyla si své silné a nezaměnitelné postavení zejména v oblasti výstavby bytových domů formou „na klíč“ a při komplexních rekonstrukcích objektů.

Díky své velikosti se řadí mezi střední společnost, což jí umožňuje přímou a nekomplikovanou komunikaci mezi jednotlivými složkami řízení, tak i komunikaci s externím okolím podniku. Zároveň jí toto přináší nižší režijní náklady v porovnání s většími stavebními firmami, které se příznivě odráží v cenových kalkulacích na jednotlivé akce a při sestavování cenových rozpočtů pro účast na veřejných výběrových řízeních.

Společnost vlastní rozsáhlý stavební dvůr v Roztokách u Prahy, který jí umožňuje objednávat materiál ve větších objemech dopředu pro jednotlivé akce a tím využívat množstevních slev od předem nasmlouvaných subdodavatelů materiálu. Na stavebním dvoře společnosti se nachází dvě kryté haly, z nichž jedna je využívána pro sklad suchého materiálu a ve druhé se nachází samostatně fungující truhlářská a zámečnická dílna. Tyto dílny společnost využívá k vlastní stavební výrobě pro jednotlivé akce a z 50% pro výrobu zakázkových truhlářských a zámečnických prvků.

### **6.2.2 Slabé stránky (Weakneses)**

Největší slabou stránkou společnosti Kališ a Krátkoruký, spol. s r. o. je, tak jako je tomu u většiny malých a středních společností v ČR, omezený přístup k finančním zdrojům, kdy nejčastějším způsobem financování je bankovní úvěr a pro investiční potřeby také leasing. Komerční banky se však zaměřují na nejbonitnější klienty převážně z řad větších podniků a ostatním poskytují pouze maloobjemové úvěry za relativně vysoké sazby, především z důvodu nízké atraktivity podnikatelských záměrů MSP způsobené jak

vysokým rizikem, tak i absolutní velikostí realizovaných projektů. V oblasti zvýhodněných úvěrů v rámci státních programů podpor malým a středním podnikům se úrokové sazby přiblížily sazbám komerčních úvěrů a nedostačující jsou také příspěvky na úhrady úroků.

Další slabou stránkou společnosti je velmi silná konkurence na trhu stavebních prací v ČR, kdy velké společnosti orientující se dříve pouze na objemově rozsáhlé zakázky, kterých během posledních pěti let ubylo, vytvořily a přeorientovaly své divize a dceřiné společnosti na společnosti zabývající se i výstavbou a rekonstrukcemi objektů ne tak rozsáhlých.

Mezi další slabou stránku společnosti a ne nevýznamnou patří také nesolidnost investorů a to nejen státních, ale i soukromých při platbách za jednotlivá díla, kdy společnost dostává za dílo zaplacené řádově s několikaměsíčním zpožděním po provedení části nebo celého díla a svým subdodavatelům musí platit většinou zálohově dopředu před vlastním odebráním materiálu nebo zboží. Toto ji samozřejmě dostává do druhotné platební neschopnosti, což musí řešit výše zmíněnou formou úvěrů. Výjimkou nejsou ani případy, kdy po dokončení díla odmítá investor zaplatit zbývající částku vůbec a věc se musí řešit soudně, což se táhne ve většině případů několik let.

### 6.2.3 Příležitosti (Opportunities)

Společnost se specializuje převážně na region Prahy a Středních Čech. Zde se během svého působení na stavebním trhu ČR stala významným dodavatelem stavebních prací a i když je dnes tento trh přesycen, stálo by za zvážení vzhledem k přijatelným cenám, výbornému servisu a dobré pověsti, pustit se do konkurenčního boje i v dalších regionech ČR.

Pokud chce společnost získávat nové klienty a s nimi nové zakázky (nebo je přetahovat od konkurence) a zvyšovat tak svůj roční objem prací, měla by investovat více prostředků nejen do propagace a reklamy v médiích, ale i propagovat své schopnosti na různých odborných akcích a veletrzích.

Velkou příležitostí se jeví také možnost využít některý z programů podpor EU, na vlastní projekt výstavby, zejména čerpáním prostředků ze strukturálních fondů EU, kde je jejich čerpání výrazně menší než u ostatních nově přistoupivších zemí. Obecně lze říci, že jakkoli je byrokratický aparát Evropské unie neefektivní a přebujelý a zpracování podkladů k žádosti o čerpání složité, jeví se tato možnost jako jedna z variant rozvoje společnosti.

#### 6.2.4 Hrozby (Threats)

Oblastí, která reprezentuje riziko a hrozbu, je lobistický protitlak dalších stavebních společností a zejména neprůhledné zadávání veřejných i soukromých zakázek prostřednictvím výběrových řízení jednotlivých zadavatelů a v nich obsažených kritérií a požadavků na účastnící se společnosti.

Další oblastí, ohrožující fungování a rozvoj společnosti je vlastní nedůslednost při prosazování změn uvnitř společnosti Kališ a Krátkoruký, spol. s r. o. samotné. Je proto nutné restrukturalizovat vnitřní strukturu tak, aby byl vytvořen prostor pro vytvoření a fungování nově zaváděného systému.

### **6.3 Zhodnocení stavu společnosti před zavedením IMS**

V poslední době se neustále více organizací v České republice rozhoduje pro implementaci QMS, EMS a BOZP jako součástí svého systému řízení a to buď jednotlivě nebo jako integrovaný systém řízení. V naprosté většině k tomu využívá normy ISO 9000, ISO 14000 a OHSAS 18000.

Nejinak tomu bylo i u společnosti Kališ a Krátkoruký, spol. s r. o., která má zaveden a udržován systém jakosti pro provádění pozemních staveb včetně jejich rekonstrukcí od roku 1999 odpovídající požadavkům ČSN EN ISO 9002 vedený pod certifikátem jakosti č. SJ-240/1999, a který byl v roce 2002 aktualizován na systém 9001:2000.



Je nutno říci, že přístup vedení společností k zavedení integrovaného systému řízení nebyl zpočátku veden pouze a nebo alespoň částečně především snahou o maximální ochranu životního prostředí (pomineme-li bezpečnost a ochranu zdraví při práci jako právně zavazující). Svou roli zde samozřejmě hráli i aspekty obchodní a v nejširším slova smyslu otázka image společnosti. Požadovaným výsledkem byl hlavně certifikát od akreditované certifikační společnosti.

## **7 Zavedení integrovaného systému řízení do společnosti**

### ***7.1 Popis charakteristiky zavedení IMS do společnosti***

Nepovinnou, ale možná nejdůležitější součástí zavedení IMS bylo úvodní environmentální přezkoumání. To se provádí v podstatě dvěma způsoby. Jedním z nich je téměř výlučně „papírové“ samohodnocení na základě systému dotazníků, druhým pak technické zhodnocení činnosti a organizace společnosti nezávislou externí společností. Obě tyto metody mají své výhody i nevýhody. Výhodou prvního způsobu, který využívá dotazníků, je rychlost a nižší cena. Nevýhodou pak je možnost přehlédnutí určitých okolností, často i vlivem „provozní slepoty“. Metoda nezávislého posouzení je časově i finančně náročnější; avšak právě při použití této metody je společnost upozorněna na mnoho záležitostí, které si dříve neuvědomovala a to jak v oblasti ochrany jednotlivých složek životního prostředí tak i organizace. Právě tato metoda přesvědčivě zjistí rozpory prováděných činností s platnými právními předpisy. Zde je nutno říci, že jedním z prvků IMS je politika EMS a BOZP, jejichž povinnou součástí je závazek dodržovat platné právní předpisy, a která se stanovuje z výsledků úvodního přezkoumání. Jakékoliv nedodržení předpisů je pak nejen v rozporu právem, ale z pohledu norem je pak systémovou neshodou, kdy organizace nedodržuje ustanovení svojí dokumentace.

Společnost Kališ a Krátkoruký, spol. s r. o zvolila metodu druhou a to použitím externí společnosti vybrané na základě interního výběrového řízení mezi 3 předloženými nabídkami.

Další oblastí pozornosti proto bylo i posouzení určitého potenciálu pro použití metod čistší produkce, minimalizace odpadů, eliminace bezpečnostních rizik a podobně, tedy potenciálu možných ekonomických výhod zavádění IMS. Při úvodním přezkoumání prováděném vybranou externí společností proto došlo samozřejmě i na rizika určitých prvků činnosti, která byla dříve podceňována.

Po takto pojatém úvodním přezkoumání se pak vyhlášení politiky organizace v oblasti jakosti, životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, stalo již nejen naplněním jednoho prvku normy, ale prvním vskutku vážným zamyšlením organizace nad dotčenou problematikou. Není proto ničím vynímečným, že sepsání tohoto jednostránkového prohlášení trvalo 5 týdnů.

V další etapě plánování již organizace nejen uměla identifikovat environmentální aspekty své činnosti, registr bezpečnostních rizik, jakost výrobků a služeb a legislativní a další požadavky na ně kladené, aby vyhověla požadavkům normy, ale uměla tak činit s náhle jiným pohledem na tyto vlastní činnosti a často již nejen s pohledem čistě ekonomickým ale i se zřetelem na ochranu životního prostředí a zdraví a bezpečnosti osob v nejširším slova smyslu. Při určování následných cílů, cílových hodnot a zpracování programu integrovaného systému managementu zajišťující jeho dosažení pracovala již společnost zavádějících IMS s náhledy, které se diametrálně lišili od těch dřívějších. Bylo přitom samozřejmou snahou, aby nešlo o pouhé splnění požadavků norem, ale aby cíle, cílové hodnoty i programy jejich dosažení byly přesvědčivé a neformální.

V celé etapě plánování, tedy při určování cílů, cílových hodnot a při vypracování programů integrovaného systému řízení bylo zapotřebí myslet zejména na zapojení co největšího počtu zaměstnanců do tohoto programu.

I když byl program environmentálního managementu jedním z nejdůležitějších a nejtěžších prvků celého zavedení IMS, prvním programem byl program nápravy nedostatků v souladu s legislativními požadavky, které se nepodařilo z různých příčin odstranit operativně ihned po jejich zjištění úvodním přezkoumáním.

Dalším programem, který nebyl také ničím převratně novým a v podniku se dal najít, i když pod jiným názvem a v omezené míře, byl program odpadového hospodářství. Užitečná byla popsaná část tohoto programu, která posloužila jako zdroj inspirace.

Dalšími programy byly programy úspory vody, různé projekty úspory energie, projekty čistší produkce, projekty pro zamezení úrazů, projekty pro usnadnění a ulehčení práce, projekty pro zlepšení pracovního prostředí a podobně, které v organizaci popsány ani zavedeny nebyly. Šlo tedy vesměs o programy, jejichž realizace přináší nejen naplnění prvků zaváděných norem ale mnohdy i finanční přínos. Jak již bylo uvedeno, součástí úvodního přezkoumání bylo i posouzení potenciálu pro použití metod čistší produkce a minimalizace odpadů, které vyšlo přitom z materiálových bilancí společnosti. Ty u společnosti ukazovaly velmi vysoká procenta produkovaných odpadů, nebo lépe řečeno odpadních toků. Jejich snížení se však ukázalo až překvapivě snadné. I zde se projevil příznivý vliv rozhodnutí vedení společností zavádět IMS. A vedení, které se pro tento krok rozhodlo původně pouze kvůli certifikátu, bylo vtaženo „do hry“. Výsledkem bylo znásobení dřívějších možností zaměstnanců, kteří třeba i o možnostech snížení produkce odpadních toků a zlepšení pracovního prostředí věděli i dříve, ale nebyli vyslyšeni.

Budování systému, kdy každý zaměstnanec se podílel svým dílem na plnění programů integrovaného systému řízení proto přineslo důležitější uvědomění v tom nejlepším slova smyslu a možná konečně po letech alespoň částečné pochopení problematiky systémů řízení a alespoň částečnou úctu techniků a dělníků k vydaným zákonům.

## **7.2 Technicko - technologická část zavedení IMS**

Společnost KALIŠ & KRÁTKORUKÝ, spol. s r. o. se rozhodla pro zavedení IMS do organizace využít služeb akreditované firmy STAVCERT Praha s. r. o., která provádí certifikaci podle všech systémů řízení a má rozsáhlé zkušenosti v oblasti stavebnictví.

Projekt byl zaměřen na certifikaci společnosti jako ucelené provozní jednotky.

Vlastní příprava zavedení systému IMS a příprava k certifikaci byla realizována za pomoci externí společnosti XANTE s. r. o. formou poradenské a konzultační činnosti na základě smlouvy o poskytování služeb při zavádění integrovaného systému řízení a při kontrolní činnosti.

Časový průběh implementace integrovaného systému řízení je znázorněn v následujícím harmonogramu (viz. obrázek č. 8).

**Obrázek č. 8:** Harmonogram postupu implementace IMS.

ETAPY IMS	měsíce roku 2007										
	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
Vstupní přezkoumání	■			↓							
Školení	■		■								
Zpracování politiky, registrů, cílů, cílových hodnot a programů			■			↓					
Zavádění a provoz, zpracování dokumentace, realizace programů				■							
Nápravná opatření			■				↓	■			
Kontrola, přezkoumání vedením organizace				■							
Předauditní inspekce									■		
Fungující systém IMS										■ ●	

**Legenda:** ↓ kontrolní den  
● certifikace

## 8 Vstupní přezkoumání

Vstupní přezkoumání bylo zahájeno externí společností Xante s. r. o. v březnu 2007 za účasti jednatelů společnosti a jimi určeného pracovníka.

Účelem vstupního přezkoumání bylo přezkoumání současného stavu řízení organizace ve vztahu k zavedenému systému řízení jakosti podle ISO 9000 a řízení organizace ve vztahu k životnímu prostředí a bezpečnosti a ochraně zdraví osob.

Cílem vstupního přezkoumání bylo zhodnocení organizace na základě:

- identifikace rizik a stanovených priorit;
- identifikace současných budoucích legislativních požadavků;
- identifikace možných úspor nákladů v důsledku snížení rizik;
- identifikace aspektů a vyhodnocení dopadů na organizaci.

A ze zjištěné identifikace získat podklady pro:

- formulaci politiky organizace;
- stanovení profilu organizaci;
- stanovení cílů a cílových hodnot organizace;
- definování programu organizace;
- a zavedení a provozování IMS.

Základem pro realizaci výše uvedených bodů bylo seznámení se s organizační strukturou organizace, udržovaným systémem jakosti a jeho dokumentací, výrobní činností organizace, sortimentem výroby, zásobováním jednotlivými vstupními surovinami, energiemi, produkcí odpadů, emisemi, záznamy o úrazech apod..

Jako nástroje sběru dat vstupního přezkoumání byly použity:

- dotazníky;
- rozhovory;
- prohlídky areálu a vybraných staveb;
- studium předložené dokumentace.

## **8.1 Dotazník**

### **8.1.1 Hodnocené oblasti**

Otázky obsažené v dotazníku byly formulovány tak, aby poskytly pohled na:

- stav zabezpečení a přístup organizace k životnímu prostředí;
- stav zabezpečení a přístup organizace k bezpečnosti práce;
- stav zabezpečení a přístup organizace k požární ochraně;
- informovanost zaměstnanců o oblastech souvisejících s problematikou životního prostředí, bezpečnosti práce a požární ochranou.

### **8.1.2 Metodika hodnocení**

#### ***Počet vyplněných dotazníků***

Celkem bylo vyplněno 7 ks dotazníků a v souladu s výše uvedenými záměry vzniklo 7 souhrnných hodnocení, které posloužilo pro celkové hodnocení organizace.

#### ***Priority při vyplňování dotazníků***

Výběr jednotlivých organizačních složek byl zvolen tak, aby splnil základní kritéria:

- důkladně prověřit nejrizikovější pracoviště z pohledu negativních dopadů do životního prostředí a eliminaci bezpečnostních rizik;
- poskytnout objektivní a reprezentativní náhled na problematiku ŽP a BOZP.

#### ***Vyplňování dotazníků***

Vyplnění dotazníků probíhalo dvěma způsoby:

- vyplněním dotazníků společností Xante s. r. o. bylo provedeno na místě ve spolupráci se zaměstnanci zadavatele na základě prohlídky objektů, rozhovorů se zainteresovanými zaměstnanci a na základě předložené písemné dokumentace a dokladů;
- vyplněním dotazníků zaměstnanci zadavatele.

### ***Vyhodnocení dotazníků a zkreslení interpretace výsledků***

Objektivizované údaje získané z dotazníků jsou uvedeny v přílohách č. 2 až 4 s tím, že pro zhodnocení byly použity ty dotazníky, které mají jasnou vypovídací schopnost. Kromě běžného statistického vyhodnocení byla každá otázka a odpověď podrobena rozkladu tak, aby konečná hodnota bylo co nejefektivnější (např. v případě, kdy existovala pro danou oblast směrnice a nebylo zjištěno, že by o ní pracovníci byli informováni, byla tato skutečnost hodnocena tak, jakoby směrnice neexistovala).

K získaným údajům bylo přistupováno pozitivně. To znamená, že zpravidla v konečné odpovědi vznikl rozpor mezi tím, co si vyplňující myslí a skutečností viděnou nezávislým pozorovatelem. Na základě zkušeností auditora byly nedostatky hodnoceny tak, že polovina odpovědí „částečně“ byla hodnocena jako negativní. V konkrétním případě byla velmi pozitivním jevem znalost problematiky, jasné pochopení a schopnost specifikace konkrétních nápravných opatření zainteresovanými pracovníky. Tato schopnost byla předpokladem rychlého odstranění nedostatků zejména v dokumentaci a nedostatků na pracovištích.

#### **8.1.3 Hodnocení souhrnného dotazníku**

Závěrečné hodnocení poskytlo informace o tom, jak jsou naplněny požadavky norem a bylo zaměřeno na následující oblasti dotazníku:

- předpoklady pro řízení ŽP (52%)
- vliv podnikatelské činnosti na ŽP (36%)
- technické zabezpečení ŽP (12%)
- bezpečnost práce (15%)
- požární ochrana (12%)
- mimořádné události ( 4%)

Způsob hodnocení:

- v případě, že některé otázky nebyly relevantní, nebyly hodnoceny a tím se podle skutečnosti změnil procentuální poměr jednotlivých oblastí;

- ke všem sedmi dílčím hodnocením byly k dispozici údaje o procentním zastoupení jednotlivých hodnocených oblastí;
- procentní vyjádření bylo poměrem celkového počtu otázek dané oblasti na celkovém počtu statisticky hodnocených otázek. Graficky je podíl jednotlivých oblastí na celkovém hodnocení uveden v příloze č. 3.

#### ***Oblast životního prostředí – body 1., 2. a 3. dotazníku***

Hodnocení oblasti ŽP je prioritou a je jí věnována zvýšená pozornost. Hodnocení oblasti ŽP (1141 otázek) bylo zaměřeno na:

- předpoklady pro řízení ŽP (29%)
- vliv podnikatelské činnosti na ŽP (51%)
- technické zabezpečení ŽP (63%)

Grafické znázornění naplnění požadavků je znázorněno v příloze č. 4.

#### ***Oblast bezpečnosti práce – bod 4. dotazníku***

Hodnocení oblasti BOZP (254 otázek) bylo zaměřeno na:

- dokumentaci (93%)
- poměry na pracovištích (88%)

Grafické znázornění naplnění požadavků je znázorněno v příloze č. 4.

#### ***Oblast požární ochrany – bod 5. dotazníku***

Hodnocení oblasti PO (189 otázek) bylo zaměřeno na:

- technické prostředky PO (64%)
- požární rizika pracovišť (74%)

Grafické znázornění naplnění požadavků je znázorněno v příloze č. 4.

#### ***Mimořádné události – bod 6. dotazníku***

Otázky byly formulovány tak, aby byly zjištěny druhy mimořádných událostí. Odpovědi nebyly hodnoceny s tím, že zadavatel deklaroval, že pokud hrozí riziko mimořádné události na stavbách, je řešeno projektovou dokumentací, popřípadě pokyny dokumentací investora.



#### 8.1.4 Závěrečné vyhodnocení dotazníku

Závěrečné vyhodnocení souhrnného dotazníku vstupního přezkoumání je uvedeno v příloze č. 2 a ukázalo, že celkové požadavky norem jsou naplněny na 52 % jak je patrné z následující tabulky:

<i>Oblast hodnocení</i>	<i>Otázek celkem</i>	<i>Odpověď ANO</i>	<i>Odpověď NE</i>	<i>% splnění</i>
<b>Souhrnný dotazník</b>	<b>1584</b>	<b>831</b>	<b>753</b>	<b>52%</b>

Na závěr vyhodnocení dotazníků bylo proto konstatováno, že:

- výsledek odpovídá obecnému stavu, kdy se naplňují legislativní požadavky do té míry, aby byly splněny požadavky kontrolních orgánů;
- je patrná snaha požadavky na životní prostředí, bezpečnost práce a požární ochranu integrovat a systémově provázat;
- v systému řízení společnosti Kališ a Krátkoruký, spol. s r.o. jsou vytvořeny velmi dobré předpoklady pro účinné a transparentní dopracování požadavků norem.

Z hlediska předložené dokumentace bylo konstatováno, že:

- chybí dopracování stávajících předpisů až na konkrétního pracovníka;
- nejsou zcela zpracovány technické a prováděcí předpisy.

Na základě vyhodnocení souhrnného dotazníku vstupního přezkoumání bylo závěrečně konstatováno, že:

- hodnocené oblasti je třeba více zintegrovat do celopodnikového systému řízení;
- formálně jsou vytvořeny základní předpoklady pro zabezpečení legislativních požadavků;
- informovanost jednotlivých zaměstnanců přímo závisí na jejich postavení v organizaci.

## **8.2 Prohlídky vybraných areálů a provozů**

Prohlídky jednotlivých areálů, vybraných staveb a rozhovory se zaměstnanci přinesly níže uvedené poznatky:

- nebyl zaveden jednoznačný systém značení a popisu;
- nebyly vyvěšeny PO řady na stavbách;
- malým rizikem se ukázalo skladování a přelévání ropných látek v areálu Roztoky;
- nebyly k dispozici technologické postupy pro manipulaci s vyjetými oleji.

## **8.3 Ukončení vstupního přezkoumání**

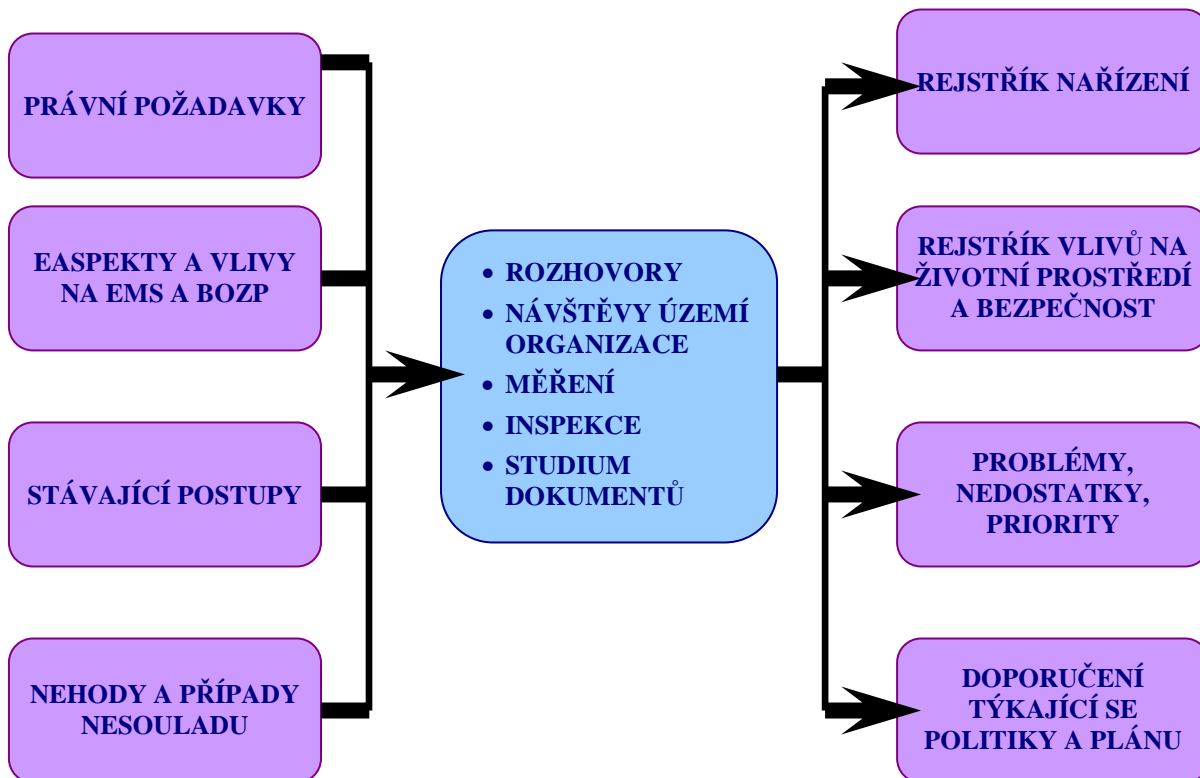
Vstupní přezkoumání společnosti bylo ukončeno externí společností Xante s. r. o. v květnu 2007 za účasti jednatele společnosti a jím určeného pracovníka. Připomínky a odchylky od legislativních požadavků a požadavků normy byly již v průběhu provádění vstupního přezkoumání operativně zaznamenávány všemi účastníky tak, aby mohlo dojít k okamžitému zahájení procesu odstraňování odchylek, které by bránily úspěšné certifikaci.

Po odstranění všech odchylek ze vstupního přezkoumání, byly na základě analýzy všech zjištěných aspektů stanoveny, ve spolupráci s konzultační a poradenskou organizací, cíle a politika společnosti Kališ & Krátkoruký, spol. s r. o.. Zároveň byly stanoveny konkrétní úkoly pro jednotlivé složky organizace a doporučen postup pro následující období.

Po splnění konkrétních úkolů a celkovém dokončení nové dokumentace systému řízení, a v souladu se stanovenou politikou a cíly, se rozhodla společnost přistoupit k vlastnímu procesu certifikace.

Zkrácený grafický popis vstupního přezkoumání ukazuje obrázek č. 8.

Obrázek č. 8: Přehled vstupního přezkoumání.



## 9 Stanovení politiky a programů společnosti

Z výsledků vstupního přezkoumání byl sestaven program politiky společnosti a následně zveřejněn prostřednictvím tzv. „Prohlášení“. Stanovená politika jasně ukazovala směr, kterým se organizace vydává. To se dotklo všech aspektů její podnikatelské činnosti, přičemž závazek zněl: neustále zlepšovat. Způsobilost lidí a pracovní prostředí bylo zajištěno tak, aby byly naplněny záměry a obsah právních předpisů. Nákladově-efektivní přístupy k zachování a rozvoji lidských zdrojů zredukovali finanční ztráty. V širším kontextu tak byly naplňovány zájmy zaměstnanců, zaměstnavatelů i širší veřejnosti.

Následně byl vytvořen plán pro naplnění stanovené politiky. Byla přijata efektivní struktura řízení a opatření. Pro všechny vedoucí pracovníky a zaměstnance byly stanoveny konkrétní cíle a úkoly.

V rámci zajištění politiky, cílů a úkolů byla připravena nezbytná opatření a podpůrné mechanismy pro efektivní implementaci. Všem zaměstnancům byla prezentována a podrobně vysvětlena přijatá opatření, zejména se smyslem zajištění:

- podpory jejich efektivní účasti a součinnosti;
- podpory efektivní komunikace, umožňující zaměstnancům a jejich vedoucím provádět při zajišťování stanovených cílů odpovědnou a informovanou činnost.

Politika, cíle a úkoly byly pečlivě plánovány a systematicky pojaty prostřednictvím efektivního systému řízení s cílem minimalizace rizik, určení priorit a stanovení cílů v oblasti eliminace nebezpečí a snížení rizik za použití metody hodnocení tohoto rizika s tím, že riziko by mělo být eliminováno pomocí vhodného výběru a návrhu provozů, zařízení a výrobních postupů. Bylo stanoveno, že v případě, kdy není možné riziko zcela eliminovat, měla by být alespoň minimalizováno za pomoci fyzicky prováděných kontrol, stanovením preventivních opatření a bezpečných pracovních postupů.

Bylo stanoveno program postupů pro měření výkonů, monitorování a hodnocení s tím, že měření výkonů musí probíhat na základě dohodnutých standardů, aby bylo možné odhalit, kdy a kde je nutné zlepšení. Vlastní aktivní monitorování slouží k odhalení, jak efektivně funguje zavedený systém a zabývá se jak budovami, provozem a surovinami (hardware), tak lidmi, výrobními postupy a systémy, včetně chování a výkonu jednotlivců (software). Jestliže řízení selže, musí reaktivní monitorování zjistit, proč selhalo a to prostřednictvím zkoumání nehod, havárií nebo incidentů, které mohly být příčinou škody nebo ztráty.

Mezi cíle aktivního a reaktivního monitorování byly stanoveny tyto body:

- stanovení bezprostřední příčiny nevyhovujících opatření;
- identifikace zásadních příčin a důsledků pro návrh a působení systému řízení.

## **10 Postup společnosti pro získání certifikace**

### **10.1 Vyplnění žádosti**

Firma KALIŠ & KRÁTKORUKÝ, spol. s r. o. vyplnila **žádost o akreditaci** a předala ji firmě STAVCERT Praha, s. r. o. Žádost obsahovala identifikační údaje společnosti, která o akreditaci žádá, obsazení vedoucích míst ve společnosti, rozsah požadované akreditace a podpis statutárního orgánu společnosti pod závazky vyplývající z akreditace. Správnost a úplnost vyplněné žádosti posuzoval zástupce společnosti STAVCERT Praha, s. r. o..

### **10.2 Registrace žádosti**

Protože v žádosti nebyly shledány žádné formální ani věcné nedostatky, obdržela firma KALIŠ & KRÁTKORUKÝ, spol. s r. o. fakturu, po jejímž uhrazení byla žádost zaregistrována. (obdržela zprávu o registraci – potvrzení žádosti)

### **10.3 Uzavření obchodní smlouvy**

Po zařazení do měsíčního programu akreditací byla se společností KALIŠ & KRÁTKORUKÝ, spol. s r. o. uzavřena smlouva o kontrolní činnosti, jejímž předmětem bylo samotné posuzování (akreditace). Smlouva stanovila zálohové platby za posuzování dokumentace a za prověrku na místě.

### **10.4 Předaudit (posouzení dokumentace integrovaného systému řízení)**

Vedoucí auditor posuzoval dokumentaci integrovaného systému řízení z hlediska její úplnosti a správnosti. Z posuzování dokumentace byla zpracována zpráva, schválena dokumentace a navazující soubor organizačních směrnic.

## **10.5 Audit (posuzování na místě)**

Vedoucí auditor, posuzoval rozsah činností přihlášených k akreditaci a fungování integrovaného systému řízení za běžného provozu a na základě tohoto posouzení zpracoval souhrnnou zprávu z auditu.

Výsledkem hodnocení byla identifikace několika odchylek ze kterých vyplývala nutnost následného auditu po odstranění nedostatků uvedených v odchylkových protokolech. K tomu společnost zpracovala úkoly pro jejich odstranění.

Po odstranění identifikovaných odchylek doložil představitel vedení společnosti spolu se zástupcem vedení a jím určeným pracovníkem pro zavedení a správu integrovaného systému řízení ve společnosti STAVCERT Praha, s. r. o. odstranění odchylek nevyžadujících účast auditora v prověřované organizaci. Po tomto jednání byl stanoven termín následného auditu. Výsledkem tohoto auditu bylo konstatování auditora, že společnost odstranila všechny nedostatky z odchylkových protokolů a v prosinci 2008 bylo vystaveno doporučení pro udělení certifikátu integrovaného systému řízení.

## **11 Analýza společnosti s ohledem na zabezpečení IMS**

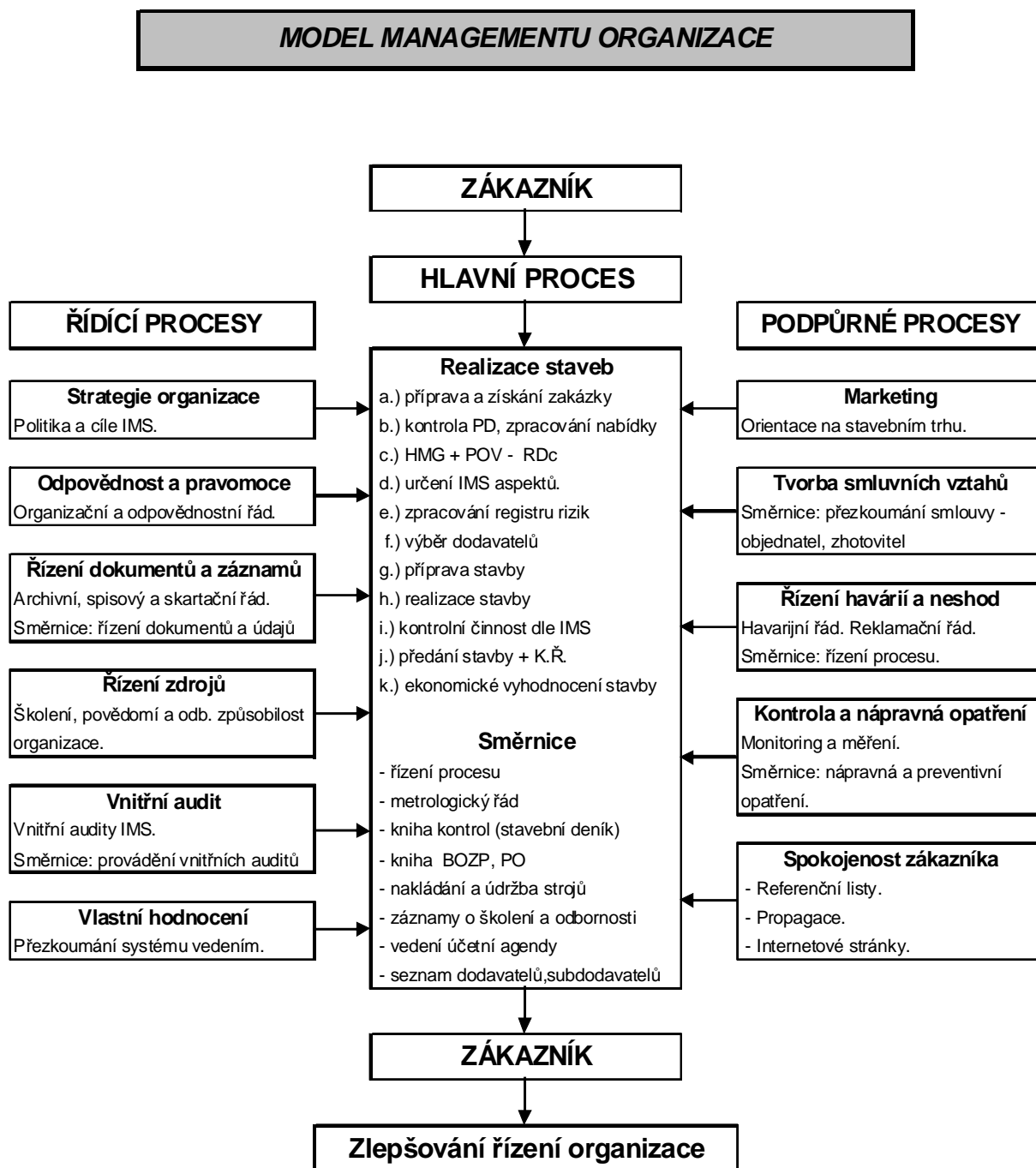
### **11.1 Integrovaný systém řízení**

Integrovaný systém řízení je vypracován pro veškeré práce a je dokumentován v souladu s normativními požadavky. Organizace má vytvořeny, dokumentovány a identifikovány potřebné procesy pro udržování a kontrolování účinnosti integrovaného systému managementu se stanovením základních pravomocí, odpovědnosti a povinností jednotlivých pracovníků managementu (vedení organizace) včetně četnosti kontrol.

### **11.2 Realizace produktu**

Postup při realizaci produktu je znázorněn v „modelu managementu organizace“ (viz. obrázek č. 9).

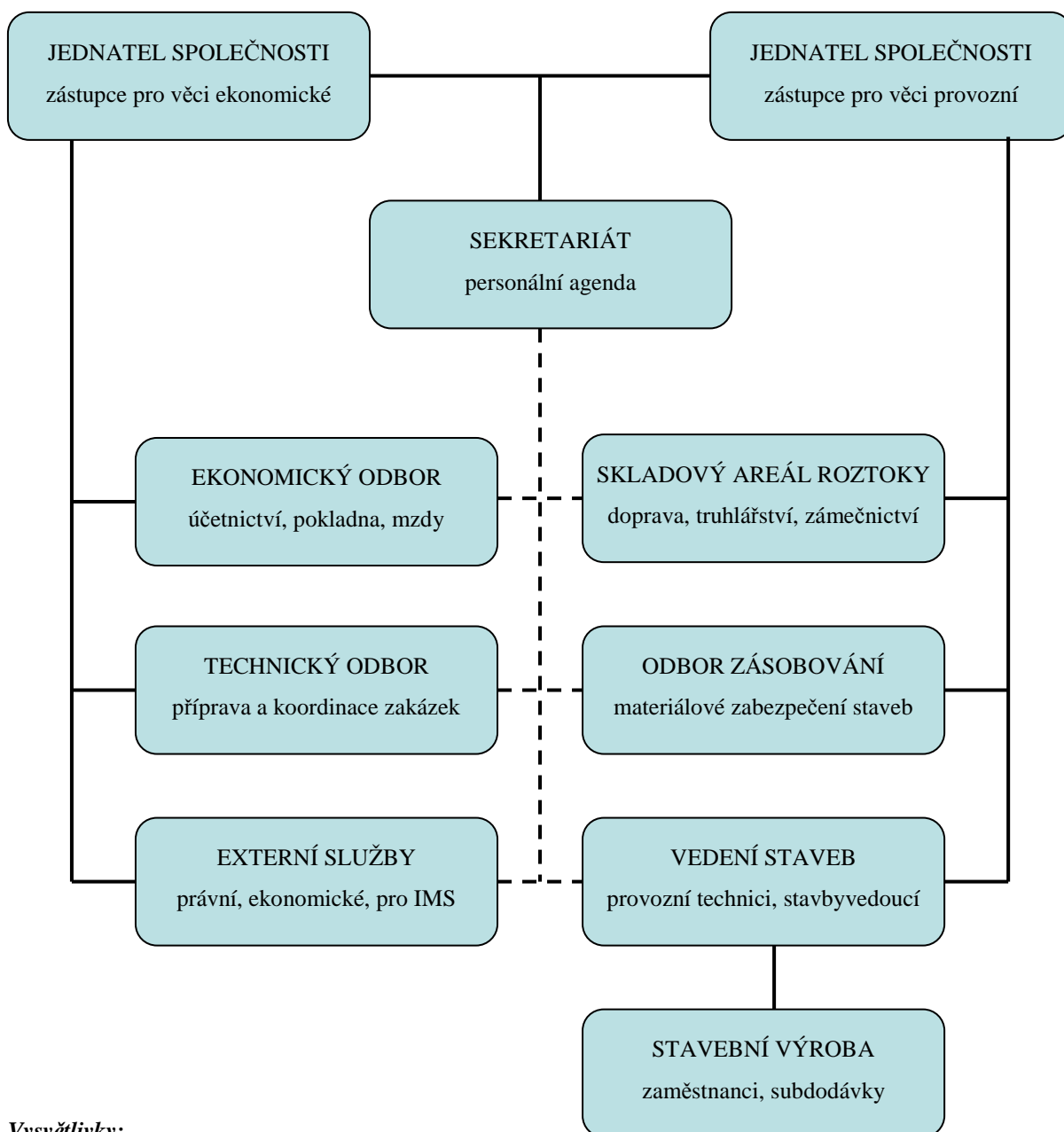
*Obrázek č. 9: Model managementu organizace.*



### 11.3 Organizační schéma společnosti

Vnitřní uspořádání společnosti je dáno organizačním schématem vyjadřujícím vzájemnou nadřízenost a podřízenost a je znázorněno na obrázku č. 10 [19].

**Obrázek č. 10:** Organizační schéma společnosti.



**Vysvětlivky:**

- LINIE PŘÍMÉ PODŘÍZENOSTI
- - - - LINIE PROVÁZANOSTI A KOMUNIKACE



## **11.4 Organizační řád společnosti**

### ***Zástupce pro věci ekonomické – jednatel***

- Rozhoduje o všech záležitostech společnosti, zejména pak o obchodní, technické a finanční strategii, zabezpečení systému IMS, zakázkových smluvních vztazích, ekonomice a účetnictví společnosti, sleduje dodržování legislativy a souvisejících předpisů v oboru činnosti společnosti.
- Výhradní podpisové právo je dáno zápisem v obchodním rejstříku a dále dle organizačního řádu.

### ***Zástupce pro věci provozní - jednatel***

- Do jeho náplně patří organizačně - provozní vedení společnosti, tj. řízení prováděných zakázek včetně uzavírání subdodavatelských smluv, dodržování technologických postupů, zásobování, doprava, mzdy, kontrola IMS, školení a personální otázky týkající se provozu.
- Kontroluje a připomínkuje prvotní doklady provozních techniků.
- Výhradní podpisové právo je dáno zápisem v obchodním rejstříku a dále dle organizačního řádu a pracovní legislativy.

### ***Sekretariát***

- Zabezpečuje úkoly spojené s agendou zástupce pro věci ekonomické a zástupce pro věci provozní, příjem a oběh pošty, kompletní archivaci, vedení dokumentace jednotlivých staveb, příjem a oběh tiskovin, organizace pracovních jednání.
- Evidence agendy související se všemi systémy řízení.
- Vstupní personální evidence.
- Podpisové právo určeno pouze odpovědností za zpracované podklady.

### ***Zásobování, subdodávky a doprava***

- Zajišťování obchodních vztahů společnosti po věcné i formální stránce, zpracování dodávkových a subdodávkových materiálových nabídek včetně jednání s partnery a uzavírání dodavatelských smluv.

- Koordinace odbytu, přípravy a řízení stavební výroby z obchodního hlediska.
- Hodnocení konečných výstupů a navrhování opatření ke zlepšení.
- Podpisové právo je dáno dále dle organizačního řádu.

### ***Technický odbor***

- Zajišťování koordinace přípravy, realizace, posuzování a vyhodnocování projektů ve vazbě na obchodní, provozní, technickou a ekonomickou strategii společnosti až do stadia smlouvy o dílo.
- Příprava, zpracování a sestavování rozpočtů a kalkulací včetně kontroly a evidence.
- Zajišťování tvorby návrhů cen a cenových nabídek výkonů nebo služeb, jednání o návrzích cen a cenových nabídek.
- Spolupůsobení při zpracování statistických výkazů po stránce technické a vývojové.
- Evidence a zakládání technických podkladů, odborné literatury.
- Podpisové právo určeno pouze odpovědností za zpracované podklady.

### ***Účetní, ekonom***

- Provádění hodnotové evidence hmotných toků na účtech a zúčtování vztahů nákladů, výkazů a zásob na účtech, sestavování závěrek.
- Zajišťování účetních prací provozní, všeobecné finanční a mzdové účtárny.
- Vyplácení a přijímání peněžních hotovostí včetně evidence a záznamů, zajišťování faktur, jejich likvidaci, evidenci, kontrolu a ukládání.
- Vypracování statistických podkladů, související agendy a základní konečné personální evidence.
- Podpisové právo určeno odpovědností za zpracované podklady.

### ***Vedoucí skladového a provozního areálu Roztoky***

- Příjem, výdej a ukládání skladovaných surovin, materiálů, výrobků a náradí včetně inventarizace a vedení evidence.
- Zajišťování provozuschopnosti prvotní výroby včetně dodávek a dopravy materiálu, zboží a výrobků.

- Sledování a kontrola dodržování IMS pro zaměstnance pracoviště Roztoky.
- Podpisové právo pouze související s provozem areálu.

### ***Provozní technici staveb***

- Řízení realizace staveb včetně technických a provozních řešení výstavby s vazbou na plynulost a kvalitu výstavby a s tím související dokladové materiály až do úrovně předání a kolaudace zakázek – staveb.
- Řízení a usměrňování technologických a pracovních postupů až na jednotlivé pracovníky včetně zpracování prvotních dokladů v písemně stanovené formě.
- Přejímání dodávek, subdodávek a materiálu včetně případných reklamací a opatření k nápravě.
- Zpracování prvotních dokladů v písemné formě pro další zpracování ve vedení společnosti, a to jak interně tak externě.
- Vedení evidence a následné sledování dokumentů souvisejících s vlastní realizací, tj. stavební deníky, zápisy z kontrolních dnů staveb, havarijní plány staveb, registry rizik, školení subdodavatelů a osob na pracovišti, deníky BOZP, PO a další dokumenty zejména vyplývající ze stanovených systémů.
- Aplikování nových technologických postupů a materiálů ve výstavbě.
- Podpisové právo se vztahuje k prvotním dokladům předávaným dále ke zpracování ve společnosti

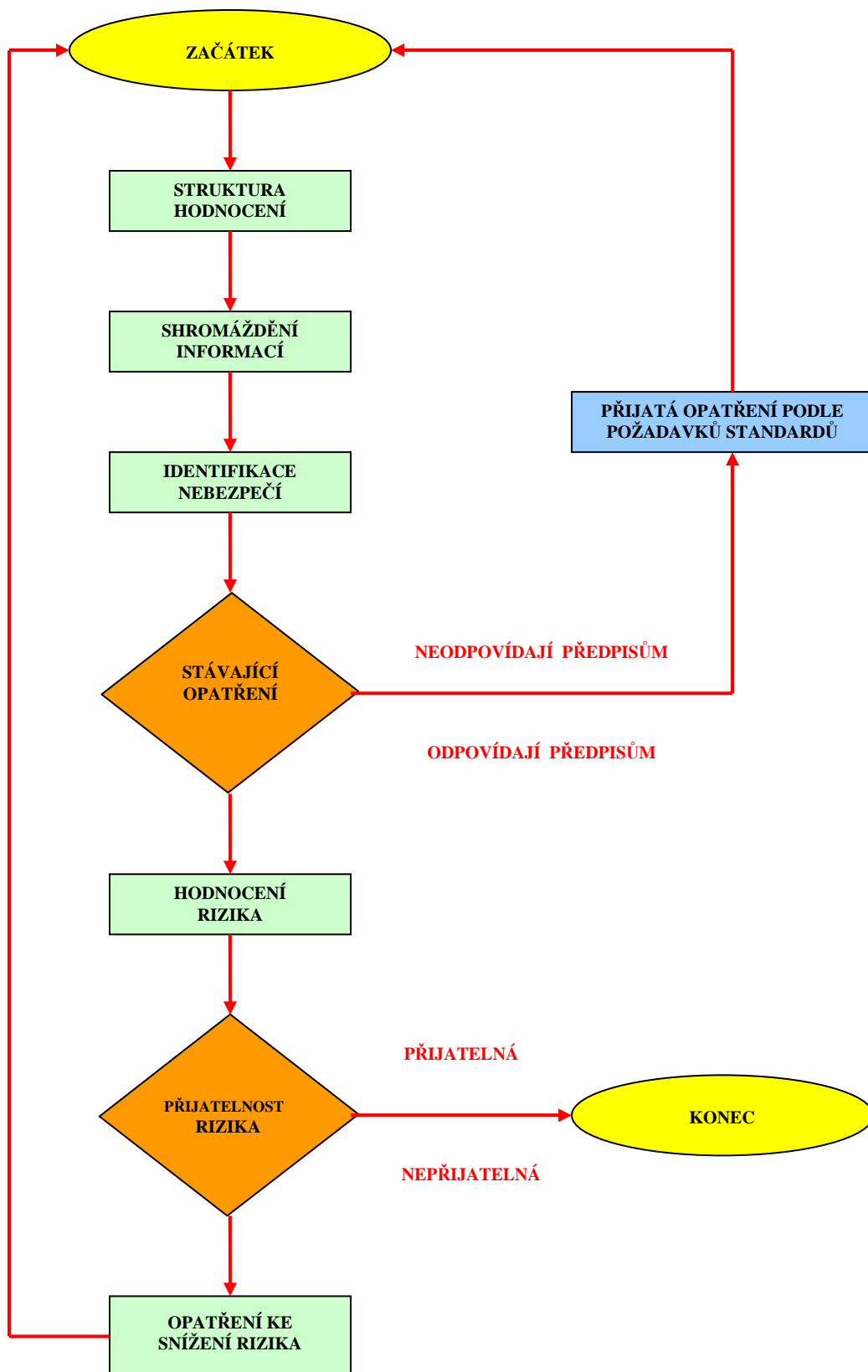
### ***Externí služby***

- K doplnění řízení společnosti jsou k dispozici externí smluvní pracovníci na základě uzavřených smluv o externí spolupráci (ekonomický poradce - auditor, právní poradce, poradenská a konzultační společnosti pro IMS).

## **11.5 Hodnocení rizika**

Postup při hodnocení rizika je znázorněn v „diagramu postupu hodnocení rizika“ (viz. obrázek č. 11).

Obrázek č. 11: Diagram postupu hodnocení rizika.



## **12 Náměty ke zlepšení integrovaného systému řízení**

Jelikož má jednatel pro společnost v současné době nezastupitelnou úlohu, je nezbytně nutné zaměřit se především na rozvoj všestranné lidské osobnosti, vzdělávání a výchovy pracovníků ve všech složkách integrovaného systému řízení i to u osob na nejnižších složkách organizace. Proto je třeba se na vzdělávání a výchovu zaměřit a tím zajistit větší efektivitu a bezpečnost ve všech fázích uvolňování produktu.

Podle ekonomických možností společnosti bych dále doporučil zejména zavedení a používání nejmodernějších energeticky úsporných technologií a to při všech jednotlivých fázích procesu a zajistil pravidelnou údržbu současných stabilních i pojízdných zařízení, včetně silničních vozidel a v této oblasti povzbuzoval i ostatní spolupracující dodavatele a objednatele.

## **13 Shrnutí poznatků a ekonomické vyhodnocení**

Certifikace systému řízení ve společnosti se ukázala jako nezbytná součást jejího dalšího fungování na stavebním trhu ČR, protože bez začlenění všech nových prvků řízení již společnost nemá v současnosti možnost získat nejen státní zakázky většího rozsahu, ale i výběrová řízení pro soukromý sektor bývají stále častěji podmíněna možností spolupráce jen s certifikovanými organizacemi.

Zavedení integrovaného systému řízení přineslo společnosti i přes výrazné vstupní náklady zejména efekt ve zvýšení odpovědnosti jednotlivých pracovníků, podílejících se na realizaci zakázek, což následně vedlo ke snížení nákladů (redukci provozních nákladů, snížení nákladů na reklamace, úspory surovin, energií apod.).

Velkou výhodou nového systému se ukázala jeho dynamičnost, ve srovnání s do té doby zažitými představami o fungování systému IMS, které byly orientovány pouze na dodržování širokého souboru nařízení a předpisů. Nový model proto vytvořil předpoklady pro systematičnost všech činností, hodnocení jejich účinnosti a následnou korekci po

porovnání dosažených výsledků s předem stanovenými cíli. Na základě fungování těchto vazeb lze hovořit o systému, jehož cílem je neustálé zlepšování působení společnosti a to nejen v dotčených oblastech.

Má-li však zavedený systém plnit svoje hlavní poslání, musí následovat druhá etapa, zaměřenými neustálé zlepšování systému, spočívající v monitorování, vyhodnocování výsledků a přijímání nápravných opatření. Důraz je přitom nutné zaměřit na dvě stěžejní oblasti:

- *prevenci;*
- *hodnocení rizik.*

Zkušenosti spolupracujících stavebních společností s již dříve zavedeným systémem IMS však potvrzují naše zjištění, že nejlepším kontrolním systémem je každodenní důsledná prohlídka jednotlivých provozů – pracovišť a také znalost prostředí. Jedině tímto způsobem je možné rizika snižovat nebo ještě lépe jim předcházet. Tento základní princip nemůže nahradit žádná metoda hodnocení a prevence rizik, byť by byla zpracována do nejmenších detailů a přehledných tabulek.

## Závěr

Nutnost zavedení systémů QMS a ostatních systému EMS a OHSAS se naštěstí stalo pro řadu Českých firem prioritou, neboť nejen vstupem ČR do EU, ale i kulturou ostatních společností a okolního prostředí, se významně zvýšil tlak na ochranu životního prostředí a ochranu a bezpečnost osob a rychlé přizpůsobení se novým požadavkům trhu je otázkou přežití všech společností.

Certifikaci jednotlivými systémy řízení je možné provádět u malých i velkých společností a záleží tedy pouze na nich jakým způsobem a jak si popíší své činnosti a procesy a zejména jaké systémy si pro zavedení vyberou a jakým způsobem je následně zavedou do své organizace. Normy ČSN EN ISO 9001:2000, ČSN EN ISO 14000:2004 a ČSN OHSAS 18001:2007 slouží pouze jako jakési vodítko pro řádné zavedení jednotlivých systémů nebo pro zavedení systému integrovaného. Neudávají přesný rozsah dokumentace ani počet procesů, které by měly být řádně popsány, protože opravdu záleží na velikosti a specializaci každé jednotlivé organizace. To znamená, že společnost o dvaceti zaměstnancích nebude zpracovávat dokumentaci o 1000 stranách. Je totiž zřejmé, že takto zpracované informace by v praxi neměly žádný význam. Proto by si každá společnost měla před započítím definování své dokumentace uvědomit co od zavedení požaduje, co je nezbytně nutné a potřebné a také co je normami požadované. Jinak může nastat situace, kdy se ztratí spousta času s psaním naprosto nepotřebného dokumentu, který společnost nepoužije ani pro svoji prezentaci zákazníkům či dodavatelům, ani pro zlepšení stavu a fungování celé společnosti.

Dále je při definování a zavádění jednotlivých procesů do organizace nutné dbát na soulad popsaných činností se skutečností. Dokumentace totiž není produkt, který bude použit pouze pro certifikační audit, ale měl by napomoci společnosti k nalezení chyb v systému řízení a k jeho následné optimalizaci.

Přes široké využití norem ISO 9000, ISO 14000 a OHSAS 18000 při zavádění systémů řízení je však aplikace ve stavebních společnostech specifickým úkolem. Tento

specifický úkol vyplývá hlavně ze široké škály činností a specializací, které celé stavebnictví zahrnuje.

Zavádění systémů řízení je u malých a středních stavebních společností o to složitější, že ve vedení společnosti je velký počet technických pracovníků s dvěma i více kumulovanými funkcemi. Skutečností zůstává, že zavádění systémů řízení provádějí „různé poradenské společnosti“ bez patřičných zkušeností z řízením stavební výroby, znalostí stavebních organizací a příslušné odbornosti související se systémy řízení ve stavebnictví.

Úspěšné vedení a fungování jakékoliv organizace vyžaduje, aby byla řízena systematickým a jasným způsobem. Úspěch proto může být výsledkem zavádění a udržování pouze takového systému managementu, jehož cílem je neustálé zlepšování efektivnosti prováděných zakázek a to za předpokladu, že jsou respektovány potřeby všech zainteresovaných stran a využívány výsledky výzkumu nových technologií a dalších poznatků vědy a rozvoje techniky.



## Seznam použité literatury:

- [1] MIZUNO, S. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-38-4
- [2] NENADÁL, J. aj. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-7261-071-6.
- [3] ČSN EN ISO 9001:2000. Praha: Český normalizační institut, 2000.
- [4] ČSN EN ISO 14001:2004. Praha: Český normalizační institut, 2004.
- [5] ČSN OHSAS 18001:2007. Praha: Český normalizační institut, 2007.
- [6] BARON, L. aj. *BOZP v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Tigis, 2003. ISBN 80-7071-212-0.
- [7] Přednášky ze VI. konference „*Jakost ve výstavbě*“, Brno: Sekurkon, 2001.
- [8] Přednášky ze VII. konference „*Jakost ve výstavbě*“, Brno: Sekurkon, 2002.
- [9] Přednášky z kurzu „*Provádění interních a externích auditů QMS*“, Nymburk.: VŠ Consult, 2002.
- [10] Přednášky z kurzu „*Interní prověrky systému managementu jakosti*“, Kralupy n/Vlt: Inspekta, 2000.
- [11] Přednášky z kurzu „*Obecná bezpečnost výrobků a jejich uvádění na trh*“, Kralupy n/Vlt: VŠ Consult, 2000.
- [12] Přednášky z kurzu „*Kurz environmentálního managementu*“, Seč: CEMC, 2002.
- [13] Přednášky z kurzu „*Kurz EMS*“, Zlenice u Čerčan: CEMC, 2003.
- [14] Přednášky ze školení „*Bezpečnostní školení stanovené NPBVCL*“, Praha: Letiště Praha, 2007.
- [15] Přednášky ze školení „*BOZP a PO při stavebních pracích*“, Praha: BOZP-Servis, 2003.
- [16] PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*, 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-543-1.
- [17] KAUSEK, J. *Designing and Implementating an Effective Health and Safety Management System*, b. m. Government Institutes, 2007. ISBN 086587199X.
- [18] PHENG, L. S. and KWAND, G. K. *ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18001*, b. m. Management Systems, 2005. ISSN 003-8628.
- [19] Vnitropodniková dokumentace Kališ & Krátkoruký, spol. s r. o..

## **Seznam příloh:**

1. Vztahy mezi OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004 a ISO 9001:2000. (3 strany)
2. Vyhodnocení dotazníku vstupního přezkoumání. (1 strana)
3. Grafy podílu jednotlivých oblastí na hodnocení životního prostředí a na celkovém hodnocení. (1 strana)
4. Graf plnění požadavků za jednotlivé oblasti hodnocení v % celkem. (1 strana)
5. Osvědčení o absolvování kurzů a školení pro jednotlivé oblasti. (7 stran)
6. Vybrané referenční listy společnosti Kališ & Krátkoruký, spol. s r. o. (7 stran)