

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

**MANAGEMENT JAKOSTI
A INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ**

Vedoucí diplomové práce:
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor:
Lenka Břicháčková

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka BŘICHÁČKOVÁ**
Osobní číslo: **E08872**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Management jakosti a integrovaný systém řízení**
Zadávatel: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika

Diplomová práce je zaměřena na oblast řízení procesu zvyšování jakosti, kvality řízení a zlepšování efektivnosti systému řízení s cílem zvyšování výkonnosti podniku, zvýšení spokojenosti zákazníka.

Cíl řešení

Cílem diplomové práce je analýza procesu řízení jakosti a kvality řízení ve vybraném podniku, návrhy kroků vedoucích ke zlepšení těchto procesů.


Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza současného systému řízení jakosti, 5. Návrh rámcových změn 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy.


Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

NENADÁL J. *Moderní systémy řízení jakosti. Quality Management.* 2.vyd. Management Press, 2005. ISBN 80-7261-071-6.
VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele.* 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1782-1.
DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Fundamentals of Management.* 6th ed. Homewood: BPI Irwin, 1987. ISBN 0-256-03682-9.
DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy.* 1.vyd. Praha. Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení
Datum zadání diplomové práce: **20. února 2009**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 19. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Management jakosti a integrovaný systém řízení“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v přehledu použité literatury.

V Milevsku: 29.1.2011

Lenka Břicháčková

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. z Ekonomické fakulty z Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, za cenné rady, náměty a inspiraci. Zároveň děkuji společnosti PrimaTech, s.r.o. za poskytnuté informace a dokumenty potřebné pro zpracování této práce.

Obsah

1. Úvod	2
2. Literární přehled.....	4
2.1 Management jakosti.....	4
2.2 Politika jakosti.....	11
2.3 Struktura managementu jakosti a používané metody.....	14
2.4 Interní audity.....	20
2.5 Integrace systémů managementu.....	25
2.5.1 Systém managementu kvality.....	26
2.5.2 Systémy environmentálního managementu.....	28
2.5.3 Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.....	29
3. Metodika.....	34
4. Charakteristika společnosti.....	36
5. Integrovaný systém managementu ve firmě PrimaTech s.r.o.....	40
5.1 Politika společnosti.....	40
5.2 Plánování.....	46
5.3 Přezkoumání systému managementu.....	50
5.4 Certifikace.....	57
5.5 Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci.....	61
5.6 Diskuze a návrhy změn.....	74
6. Závěr.....	82
7. Summary.....	84
8. Přehled použité literatury.....	86
Seznam použitých zkratk	
Seznam obrázků a tabulek	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Vysoká kvalita práce, zejména pak zákaznicky požadovaných „výstupů“ ve formě výrobků a služeb, je v současném moderním managementu nezbytná. Obrazně bývá označována „za vstupenku“, která umožňuje firmě zúčastnit se konkurenčního zápolení na trhu. Kvalita, resp. v užším pojetí jakost dosahovaných výsledků práce je tedy nezbytným, byť zdaleka ne jediným, předpokladem pro podnikatelský úspěch.

Management kvality patří v současné době mezi základní činnosti každého podniku. Právě kvalita může být tím hlavním činitelem, který ovlivní rozhodnutí zákazníka při koupi zboží nebo služby.

Kvalita je pro prosperitu podniku životně důležitá, a všechny části podniku na ni mají vliv.

Jakost, jako samostatný systém řízení, dnes již přestává stačit neustále se vyvíjejícím trendům a stále se zvyšujícím nárokům na organizace, které mají zájem o neustálé zlepšování svých procesů a konkurenceschopnosti na trhu práce.

Požadavky jednotlivých systémů řízení jsou zavedeny jako tzv. Integrovaný systém managementu.

Integrovaný systém managementu (IMS – Integrated Management System) je velmi účinný nástroj managementu, který je aktivně zapojený do systému řízení organizace.

Politika Integrovaného systému managementu (IMS) je základním dokumentem stanovujícím vizi organizace v oblasti systému managementu kvality, životního prostředí a bezpečnosti práce pro následující, roční období. Je pravidelně přezkoumávána z hlediska kontinuity vhodnosti a slouží jako základ pro stanovení cílů a programů potřebných pro neustálé zlepšování činností a procesů společnosti.

Efektivním propojením požadavků norem ČSN EN ISO 9001, šetrný vztah k životnímu prostředí ČSN EN ISO 14001, bezpečnost práce ČSN OHSAS 18001 dojde k velmi modernímu systému řízení v organizace, který významně pomůže k řízení organizace a k vysokému snížení rizik.

Se systémem řízení managementu úzce souvisí oblast bezpečnosti ochrany zdraví zaměstnanců při práci. V systému řízení jakosti byla diplomová práce zaměřena právě a specificky na tuto oblast, která je podniky málo doceňována, avšak je i certifikace v této oblasti vizitkou podniku, která mu otevírá dveře na trh. Péče o tuto oblast ovlivňuje kvalitu výroby.

Cílem diplomové práce s názvem „Management jakosti a integrovaný systém řízení“ je analyzovat proces řízení jakosti a kvality řízením a navrhnout kroky vedoucí ke zlepšení těchto procesů.

2. Literární přehled

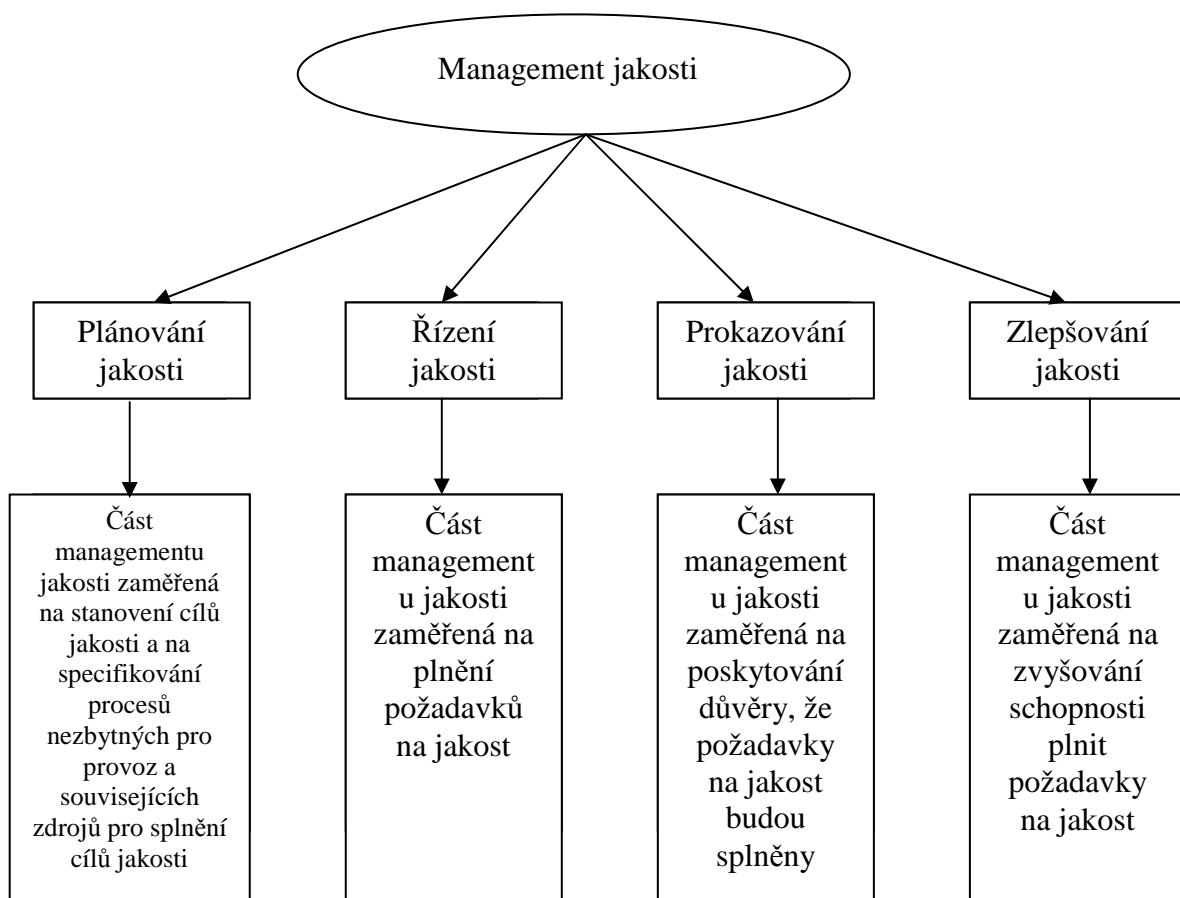
Management jakosti představuje „ všechny činnosti celého vedení, které stanovují politiku jakosti, cíle a odpovědnosti a realizují je takovými prostředky, jako jsou plánování jakosti, řízení jakosti, zabezpečování jakosti a zlepšování jakosti v rámci systému jakosti (VEBER, J., 2000).

Základním cílem systému managementu jakosti je zlepšování jakosti, která podpoří konkurenceschopnost společnosti.

2.1 Management jakosti

je dle normy ČSN EN ISO 9000:2006 definován jako koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace, pokud se týče jakosti ČSN EN ISO 9000:2006. Těchto činností je celá řada a mohou se členit v souladu s obrázkem č. 1 do čtyř hlavních souborů, označovaných jako plánování, řízení, prokazování a zlepšování jakosti. Zatímco plánování jakosti je v podstatě strategickým souborem procesů, jejichž úlohou je stanovit, čeho organizace hodlá v budoucnu v oblasti jakosti dosáhnout a s jakými metodami a zdroji, řízení a prokazování jakosti jsou oblasti operativního charakteru, neboť v případě řízení jakosti jde např. o samo řízení výroby, řízení měřicích zařízení, nakupování apod. A nejdůležitějšími činnostmi při prokazování jakosti jsou všechny aktivity ověřování a posuzování shody, včetně provádění auditů. Zlepšováním jakosti se pak chápou činnosti, které vedou při uspokojování požadavků k dosažení nové, vyšší úrovně (např. k vyšší jakosti produktů, procesů, k vstřícnějšímu chování personálu apod.)

Obrázek 1: Soubory procesů managementu jakosti v souladu s normou ČSN EN ISO 9000



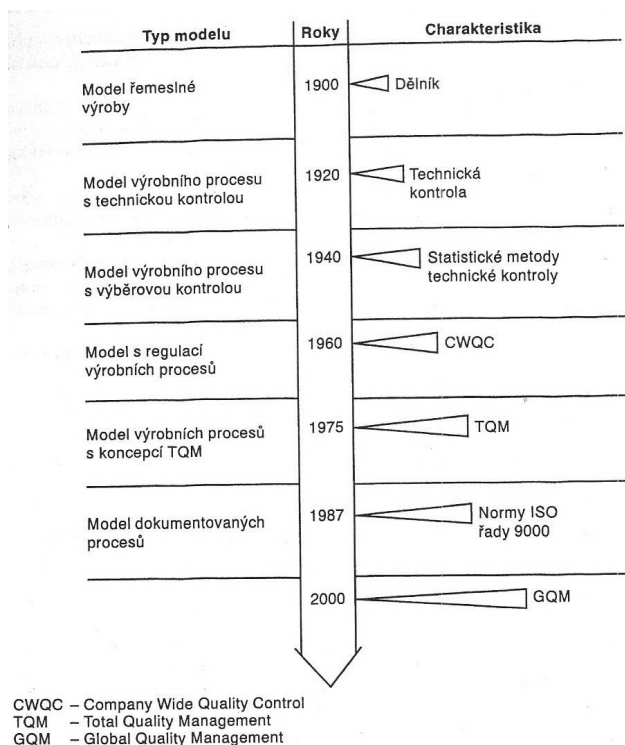
(NENADÁL, J. a kolektiv, 2008)

Komplexní management jakosti – definováno jako „ přístup řízení organizace, zaměřený na jakosti, založený na účasti všech jejích členů a mající za cíl dlouhodobou prosperitu docilovanou spokojeností zákazníků a prospěchem členů organizace a společnosti“ (VEBER, J., 2000).

Vývoj managementu jakosti

Zájem člověka o jakost není pouze novodobou záležitostí. Sahá až do dob Aristotela, avšak největším rozvojem prošly systémy zabezpečování jakosti ve 20. století. V jeho časové ose lze rozeznat několik odlišných stádií, znázorněných na obrázku č. 2.

Obrázek 2: Vývoj systémů zabezpečování jakosti ve dvacátém století



(NENADÁL, J. a kolektiv, 1998)

Takzvaný model řemeslné výroby byl postaven na tom, že dělník přicházel velmi často do přímého styku se zákazníkem. Výhodou byla okamžitá zpětná vazba od zákazníka, známou nevýhodou nízká produktivita práce.

Výraznou nevýhodou modelu s technickou kontrolou byla skutečnost, že výroba i další skupiny pracovníků začaly mít pocit, že péče o jakost není součástí jejich povinností.

Ve třicátých letech se zásluhou Američanů Romiga a Shewharta objevily první statistické metody kontroly a zrodil se model výrobních procesů s výběrovou kontrolou. Ten se výrazněji prosadil po druhé světové válce zejména v Japonsku při masivním zavádění statistické regulace a statistické přejímky.

Japonci svou snahu o statistické řízení procesu rozšířili i na další oblasti činností podniků, včetně předvýrobních etap. Zrodil se tak základ skutečných moderních systémů jakosti, označovaný jako Company Wide Quality Control (CWQC).

Dalším propracováváním tohoto přístupu došlo k prvním pokusům o TQM - totální management jakosti (NENADÁL, J. a kolektiv, 1998).

Pojem „komplexní řízení jakosti“ (TQM) má různý význam. Obecně představuje dlouhodobý závazek firmy k nepřetržitému zvyšování jakosti v celé organizace za aktivní účasti všech zaměstnanců, vedoucí k vysokému uspokojení zákazníků. Řídí-li se vrcholový management touto filozofií, stává se tato filozofie součástí organizačního života. V tomto pojetí představuje TQM efektivní management (KOONTZ, H., WEIHRICH, H., 1993).

ISO normy byly přijaty v roce 1987 a byly v sedmiletých cyklech aktualizovány. Tyto normy byly schváleny jako pomoc organizacím, které uplatňují a provozují efektivní systém managementu jakosti. Ve svém obsahu tyto normy představují standardy, které se používají k posuzování shody s požadavky na systémy jakosti a jsou doporučovány Radou EU. Jedná se pouze o evropské normy. Na trhu EU mohou být realizovány výrobky pouze, které jsou certifikovány jakostním standardem ISO (VEBER, J., 2002).

Jakost

Slovo „**kvalita**“, jehož současným synonymem je i výraz „**jakost**“, se používalo už i ve starověku, což nepochybně souviselo s tím, že lidé se vždy zajímali o to, jak jim slouží výrobky, které směňovali na trhu (NENADÁL, J. a kolektiv, 1998).

Kvalita je důležitým prvkem ovlivňující schopnost firem konkurovat na domácích i zahraničních trzích (POE, J. B., 1989).

Existuje mnoho definic, které vysvětlují pojem „**jakost**“ či „**kvalita**“. Nenadál a kolektiv (2008) uvádí některé z nich včetně autorů, kteří tuto definici uveřejnili:

- Jakost je způsobilost k užití (Juran).
- Jakost je shoda s požadavky (Crosby).
- Jakost je to, co za ni považuje zákazník (Feigenbaum).

Význam **kvality** může být různý pro výrobce a pro spotřebitele. Pro výrobce má význam pro jeho náklady na řízení kvality, realizovaný technický rozvoj, inovace, image firmy a zejména pro prodejnost jeho produktu. Pro spotřebitele má kvalita význam prostřednictvím užitečnosti a ceny, kterou ovlivňuje i jeho přístupnost. Kvalita má vliv i na životní styl spotřebitele, jeho společenské postavení, sociální roce, které hraje apod. (KUČERA, J., 2000).

Vysoká kvalita práce, zejména pak zákazníky požadovaných „výstupů“ ve formě výrobků a služeb, je v současném moderním managementu nezbytná. Obrazně bývá označována „za vstupenku“, která umožňuje firmě zúčastnit se konkurenčního zápolení na trhu. **Kvalita**, resp. v užším pojetí jakost dosahovaných výsledků práce je tedy nezbytným, byť zdaleka ne jediným, předpokladem pro podnikatelský úspěch (VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 1999).

Kvalita byla vždy důležitým aspektem řízení podniku. Vysoce kvalitní produkty vedou k důvěře a spokojenosti zákazníka. A ty pak zpětně vytváří opakované prodeje, věrné

zákazníky a klienty a doporučení potenciálním zákazníkům a klientům. V dnešní době mnoho organizací vyzdvihuje význam kvality jako klíčový prvek jejich obchodní strategie. Zaměření se na plnění cílů jakosti se neomezuje pouze na výrobní oddělení. Top management považuje zlepšení kvality a vysoce kvalitní standardy za zásadní podnikové cíle. Oni - a v mnoha případech zaměstnanci celého podniku – se aktivně angažují do hledání způsobů, jak zlepšit kvalitu (IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, J. H. a kolektiv, 1989).

Existuje velká souvztažnost mezi kvalitou, která proniká (prostupuje) celou firmou, a kvalitou, která se týká firemních výrobků a služeb (AQUILANO, N. J., CHASE, R.B., 1991).

Dle Aquilana (1991) existuje osm dimenzí kvality:

1. Výkon - základní provozní vlastnosti, jako je čistící schopnost pračky.
2. Funkce - "zvonky a píšťalky", jako je regulace rychlosti jízdy v autě, která je doplňkem základních funkcí.
3. Spolehlivost - pravděpodobnost, že výrobek bude nadále fungovat bez nějaké významné údržby.
4. Soulad - stupeň, do kterého výrobek splňuje normy. Když si zákazník koupí výrobek ze skladu, měl by fungovat stejně jako ten, který viděl v prezentační místnosti.
5. Životnost - jaký počet let výkonu (služby) může spotřebitel očekávat od výrobku než se poškodí. Liší se od spolehlivosti v tom, že produkt může být trvanlivý (použitelný), ale stále bude potřebovat hodně údržby.
6. Opravitelnost - výrobek je snadno opravitelný.
7. Estetičnost - jak produkt vypadá, zní, chutná nebo voní.
8. Vnímaná kvalita – celková pověst výrobku.

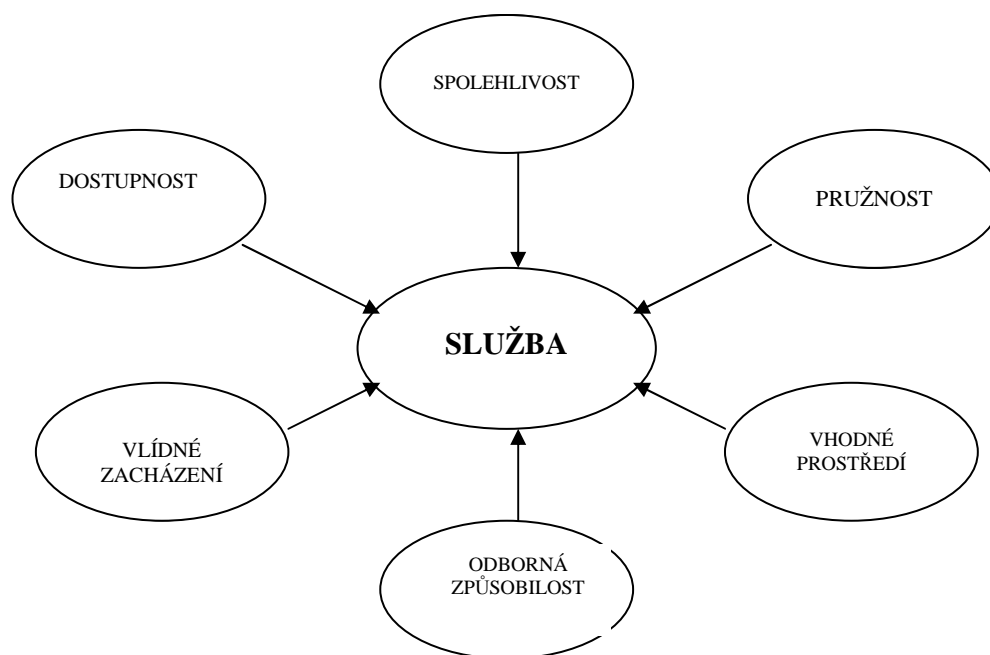
Jakost služby

Produkt v nehmotné podobě je nazýván službou. V podstatě je to činnost nebo činnosti, odehrávající se na rozhraní mezi zákazníkem a dodavatelem. Služba může být

poskytována buď v čisté podobě (například poradenství), nebo ve spojení s hmotný produktem či produkty, což bývá obvyklejší (např. stravovací služby).

Zákazník formuluje své požadavky na služby způsobem, jaký uvádí obrázek č. 3. V porovnání s výrobky se u služeb stanové požadavky obtížněji plní, neboť nalezení měřitelných znaků jakosti služby je komplikovanější. Pro většinu služeb je typická přítomnost zákazníka v procesu poskytování. Poskytovatel má tudíž velmi omezené až nulové možnosti nápravy vyskytnuvších se chyb a nedostatků. Proto těžištěm pozornosti při zabezpečování jakosti služeb jsou pracovníci první linie. Služby mají i své přednosti. V jejich popředí je zejména možnost operativně zasahovat do procesu poskytování dle individuálních přání zákazníka.

Obrázek 3: Požadavky na jakost služby



(VEBER, J., 2002)

2.2 Politika jakosti

Politika jakosti je charakterizována jako „celkové záměry a směr působení organizace v oblasti jakosti oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením organizace“ (VEBER, J., 2000).

Politika jakosti firmy svým charakterem zapadá do sféry strategického managementu.

Moderní přístup řízení jakosti doporučují formulovat politiku jakosti jako jasně definované sdělení, osobně podepsané vrcholovým vedením podniku, neboť ji považují za východisko řízení jakosti podle cílů (než řízení jakosti cestou následného řešení problémů).

Z historie i současnosti existuje řada příkladů uvádějících podnikovou zásadu jakosti. Veber (2000) ji uvádí včetně přehledu autorů, kteří kvalitu charakterizovali:

T. Baťa: „Jen nejlepší je pro nás dobré“.

fa Ford: „Kvalitu především“.

fa Wolfram: „kvalita je, když se vrací zákazník a ne zboží“.

Dr. Öekter: „Kvalita je nejlepší recept“.

fa McDonald: „Kvalita, služba, čistota a hodnota dodávaného zboží“.

fa Voest Alpine Linz: „V kvalitě je naše síla“.

fa BMW Motore Steyr: „Naše budoucnost se jmenuje kvalita“.

fa Erling: „Kvalita je klíč k úspěchu firmy“.

Podnikové krédo jakosti, které je východiskem podnikové politiky jakosti, nesmí být v rozporu s posláním firmy.

Metodickou osu při dalším rozpracování záměrů v oblasti jakosti mohou představovat následující otázky:

- co znamená jakosti pro naši firmu?
- jakou prioritu má jakost v našem podnikání?
- koho se jakost dotýká?
- jaká úloha přísluší řídicím pracovníkům?
- jaké cíle si v jakosti podnik klade? (VEBER, J., 2000).

Vytváření zodpovědného postoje k jakosti

Zodpovědný postoj všech zaměstnanců k jakosti produkce je nezbytným předpokladem fungování systému řízení jakosti. Povědomí důležitosti jakosti produkce je množné vytvářet následujícími způsoby:

1.Komunikací o potřebě jakosti. Efektivita fungování systému řízení jakosti vyžaduje podporu komunikačního programu zaměřeného na přesvědčování zaměstnanců, jak důležitá je jakost pro zákazníky, organizaci, a tím i pro zaměstnance. Pro přesvědčování lze výhodně využít videoprogramů, seminářů a pracovních porad zdůrazňujících vliv jakosti produkce na výši obrátu, zisku a požitků pro zaměstnance.

2.Zdokonalováním znalostí a dovedností pracovníků v oblasti jakosti. Nedostatečné školení pracovníků může vytvářet nepřekonatelné bariéry pro zvyšování jakosti.

3.Angažováním zaměstnanců pro zvyšování jakosti. Některé organizace umožňují svým pracovníkům získávat znalosti a dovednosti pro řešení problémů jakosti. Současně je motivují, aby své schopnosti co nejvíce využívali při identifikování a řešení problémů jakosti.

4.Odměňováním za jakost. Je důležité vytvářet účinné motivační prostředí a odměňovat pracovníky za spolehlivé dosahování standardů jakosti a za mimořádné přínosy v této oblasti.

5. *Vybudováním a využíváním informačního systému jakosti.* Pro kontrolu jakosti a zdokonalování výrobků nebo služeb potřebují mít manažeři k dispozici informace ve formě kvalitativních měřítek a informací o celkovém vývoji jakosti produkce. Kontrolování vstupních zdrojů poskytuje manažerům důležité informace o jakosti na začátku produkčního procesu. Důležité jsou také informace možné pokračovat beze změny, nebo zda je třeba realizovat určitá korekční opatření, nebo zda je nutné produkční proces zastavit. Manažerská rozhodnutí na základě výstupní kontroly jakosti mohou zabránit tomu, aby zákazník převzal vadný výrobek. Cenné jsou rovněž informace od zákazníků, kteří hotový výrobek využívají.

Bez kontroly a kontrolních informací může snadno dojít k tomu, že je přehlednut významný problém jakosti. Možným důsledkem bývá ztráta důvěry zákazníků nebo klientů.

Jestliže výrobek nebo služba splňují očekávání zákazníků, roste i jejich image. Předchozích pět kroků patří mezi důležité nástroje, které k uspokojování zákazníků a klientů významnou měrou přispívají (DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., 1997).

Následující charakteristiky kvality služeb definují **kvalitu** jako schopnost služby spolehlivě dělat to, co se předpokládá, že se bude dělat a uspokojovat očekávání zákazníků.

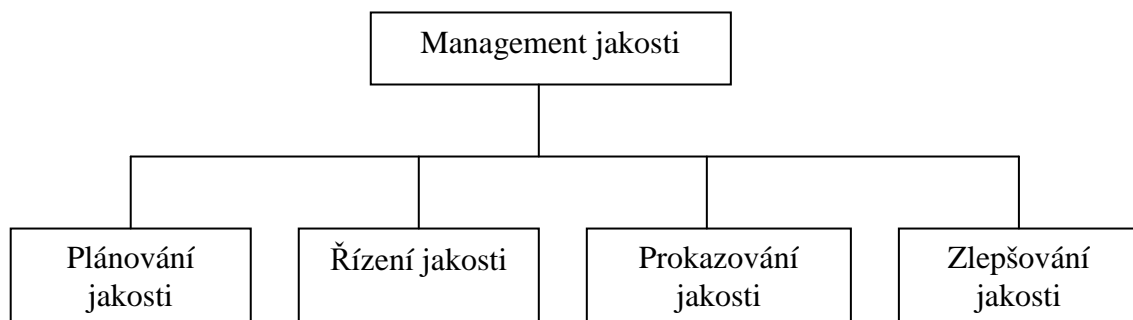
Charakteristika kvality služeb:

- Včasnost - jsou k dispozici ve slíbeném čase.
- Zdvořilost - služby jsou příjemně prováděné.
- Konzistence - poskytují pokaždé zákazníkům podobné zkušenosti.
- Výhodné - služby jsou dosažitelné pro zákazníky.
- Kompletní - služby nabízejí plný servis podle požadavků.
- Přesnost - poskytnou pokaždé přesný výkon (ROBBINS, S. P., COULTER, M., 2004).

2.3 Struktura managementu jakosti a používané metody

Management jakosti se během svého vývoje formoval, až dosáhl dnešní podoby, kdy se jeho struktura skládá ze čtyř navzájem propojených složek. Jedná se o plánování jakosti, řízení jakosti, prokazování jakosti a zlepšování jakosti.

Obrázek 4: Struktura managementu jakosti



(BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. a kol., 2006)

Plánování jakosti

Obsah pojmu plánování jakosti J. M. Juran stručně charakterizoval jako „proces formování cílů jakosti a vývoje prostředků pro splnění těchto cílů“

Plánování jakosti je jedním ze tří základních procesů trilogie jakosti (tzv. Juranova trilogie):

1. plánování jakosti;
2. řízení jakosti;
3. zlepšování jakosti.

Výsledkem plánování jakosti, jako procesu formování cílů a přípravy k jejich dosažení, by měl být postup vhodný k dosažení cílů.

V průběhu řízení jakosti se činnosti stanovené ve fázi plánování jakosti realizují, hodnotí se skutečně dosahované výsledky a tyto výsledky se porovnávají s plánovanými cíli.

V procesu zlepšování jakosti je hlavní úsilí soustředěno na zlepšování stávajícího stavu a jeho výsledkem by mělo být dosažení vyšší úrovně jakosti, než bylo původně naplánováno.

Plánování jakosti je základním východiskem pro dosažení potřebné jakosti výrobků, prevenci neshod a je žádoucí zejména v těchto situacích:

- v průběhu vývoje nových výrobků nebo procesů,
- před změnami výrobků nebo procesů
- jako odezva po zjištění nedostatků v jakosti výrobků či procesů (PLURA, J., 2001).

Řízení jakosti

Řízení jakosti lze chápat jako „provozní metody a činnosti používané ke splnění požadavků na jakost“ (VEBER, J., 2000).

Někteří považují za kvalitní takový výrobek či službu, který je bezvadný, jiní očekávají co nejlepší parametry. V posledních letech je stále více kladen důraz na stabilitu jakosti. Tu lze zajistit jednak důslednou výstupní kontrolou (je však drahá), nebo lze kvalitu implementovat do výrobku během jeho přípravy a výroby. V tomto případě hovoříme o řízení jakosti, respektive o systému řízení jakosti QMS [Quality Management System] (VEBER, J., 2002).

Úplné řízení kvality znamená, že celý podnik (na všech hierarchických úrovních a ve všech funkcích) je zapojen do procesu kvality a předpokládá přijetí následujících zásad:

- kvalita znamená odpověď na očekávání uživatelů
- cílem je dosáhnout beze zmetkové výroby
- vyhledávání zmetků a předcházení jim se uskutečňuje velkým předstihem před procesem výroby.

Princip úplné kontroly kvality spočívá v tom, že sám výrobce kontroluje každý výrobek, každou etapu výroby, každý prvek vstupující do výroby. Tento princip má dvojí efekt; vnější, kdy je kvalita garantována výrobkem od výrobku, ne na základě statistické kontroly a vnitřní, kdy dělníci mají přímou zodpovědnost za kvalitu (BOYER, A., HRONOVÁ, S., MACHKOVÁ, H., 1995).

Jakost výrobků a služeb musí být středem pozornosti každého podniku. K tomu, aby byl podnik úspěšný, musí nabízet výrobky nebo služby, které:

- uspokojují dobře definovanou potřebu, použití nebo účel,
- uspokojují požadavky zákazníka,
- vyhovují příslušným normám a technickým podmínkám,
- jsou dostupné za ceny schopné konkurence,
- jsou realizovatelné při nákladech, které dovolují zisk.

Z toho vyplývá, že základem řízení jakosti je vyrábět a prodávat výrobky odpovídající nárokům jakosti, dodacích lhůt a nákladů. Řízení jakosti se musí zaměřovat na snižování, odstraňování a především pak na zamezení nedostatků v jakosti. Jakost musí být „vtělena“ do každého návrhu, výkresu každého procesu. Nedá se vytvořit kontrolou. Stále větší důraz klademe především na prevenci. Podstatou řízení jakosti je zajišťování jakosti. Odpovědnost za ni má finální výrobce, zprostředkovaně však i subdodavatelé. Uvnitř podniku spočívá odpovědnost za zajišťování jakosti především na přípravě výroby (s důrazem na vývoj nových výrobků) a vlastní výrobě, ne na technické kontrole. Smyslem je dosáhnout výrobu jakostního zboží s nízkými náklady a s vysokou produktivitou práce (MAKOVEC, J. a kol., 1999).

Prokazování jakosti

Prokazování jakosti slouží k poskytování důvěry, že požadavky na jakost budou splněny. Tato složka managementu jakosti je založena na aplikaci nástrojů sloužících k hodnocení efektivnosti a účinnosti podnikových procesů. I zde se využívá výše popsaného principu zpětné vazby, která poskytuje základnu pro zlepšování.

Důležitými nástroji v této oblasti jsou **interní audity a přezkoumání vedením**.

Interní audity slouží ke zjištění, zda v organizaci došlo ke skutečné integraci systému managementu jakosti a ne jen k jeho pouhému zdokumentování. Z tohoto důvodu mají audity na rozvoj organizace zásadní význam.

Proces interních auditů poskytuje nezávislý nástroj pro získání důkazů o tom, zda jsou splněny stanovené požadavky.

Interní audity slouží pro včasnou identifikaci možných rizik a k odvrácení potenciálního nebezpečí v oblastech jakosti výrobku, jakosti managementu, životního prostředí, zdraví a bezpečnosti při práci a dalších oblastí.

Během **přezkoumání vedením** provádí vrcholové vedení organizace analýzu systému managementu jakosti, za účelem zajištění jeho neustálé vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti. Podkladem pro přezkoumání jsou informace o stavu systému. Provedená analýza slouží vedení organizace jako podklad pro rozhodnutí o nutných opatřeních, pro plánování změn systému, pro potvrzení, že dříve přijatá opatření byla správná. Přezkoumání se provádí pravidelně v plánovaných intervalech (BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., 2006).

Zlepšování jakosti

Zlepšování jakosti jsou „opatření prováděná v celé organizaci s cílem zvýšit efektivnost a účinnost činnosti a procesů, poskytnout výšeny prospěch jak organizaci, tak jejím zákazníkům“ (VEBER, J., 2000).

Neustálé zlepšování všech procesů musí být hlavním cílem organizace, jedině tak se bude zvyšovat její výkonnosti a to následně přinese prospěch všem zainteresovaným stranám. Charakteristickým rysem neustálého zlepšování je proaktivní přístup při

usilování o zvyšování efektivnosti všech procesů. Nelze pouze čekat na to, až vzniklý problém odhalí možnosti pro další zlepšování.

Ve své podstatě jde při zlepšování jakosti o zvyšování schopnosti plnit požadavky na jakosti (BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. a kol., 2006).

Nástroje řízení jakosti

Dle Oaklanda je 7 zavedených prvků systematického přístupu ke zlepšování jakost, každý z nich hraje svou úlohu v celém souboru. Jde o následující nástroje a jejich úlohy:

- **Vývojový diagram procesu**, který ukazuje, co se provádí.
- **Kontrolní listy** nebo **odškrťovací záznamy**, ukazující, jak často jsou věci prováděny chybně
- **Histogramy**, ukazující, jak vypadá celkový rozptyl
- **Paterova analýza**, identifikující vztahy mezi činiteli
- **Brainstroming a analýza příčin a následků**, umožňující rozhodnout, čím jsou problémy vyvolány
- **Bodové diagramy**, ukazující vztahy mezi činiteli
- **Kontrolní grafy**, ukazující, kterou variaci je třeba řídit, a jak.

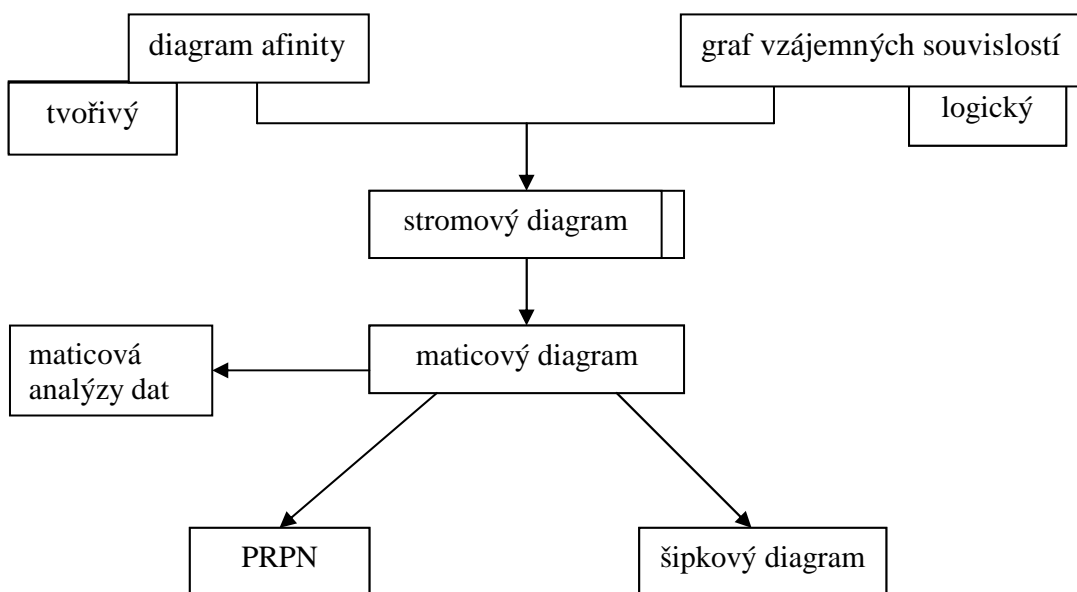
Tyto nástroje jsou nejčastěji využívány pro řešení problémů ve fázi vývoje (ve fázi příprav), v kontrastu k dříve popsaným nástrojům, užívaným nejčastěji ve fázi výroby. Tyto nástroje jsou obzvláště vhodné pro zlepšování jakost prostřednictvím zdokonalení procesu vývoje a konstrukce. Jejich výčet následuje:

- Diagram afinity,
- Graf vzájemných vztahů,
- Stromový diagram,
- Maticový diagram,
- Maticová analýza dat,

- Nákres programu rozhodovacího procesu (PRPN),
- Šipkový diagram

Vztahy mezi těmito nástroji jsou v následujícím obrázku č. 5 dle Oaklanda, Total Quality Management, který uvádí Fox a Gentle (2001).

Obrázek 5: Nástroje vývoje s kvalitou



(FOX, M. J., GENTLE, J. F., 2001)

Zvyšování jakosti – cesta k vyšší produktivitě

Každá organizace jak podnikatelského, tak i neziskového charakteru by měla usilovat o co nejlepší kvalitativní výstupy své činnosti. Ty lze pragmaticky spatřovat v následujících třech atributech jakosti.

- **Bezvadnost** – vada, porucha představují negativní rys produktu, kterého si každý snadno všimne a který jednoznačně vyvolá negativní postoj k produktu či jeho výrobcí. V případě subdodávek pro zákazníky-finalisty může vadnost dodávek způsobit značné škody – až po zastavení výroby, nesplnění termínů

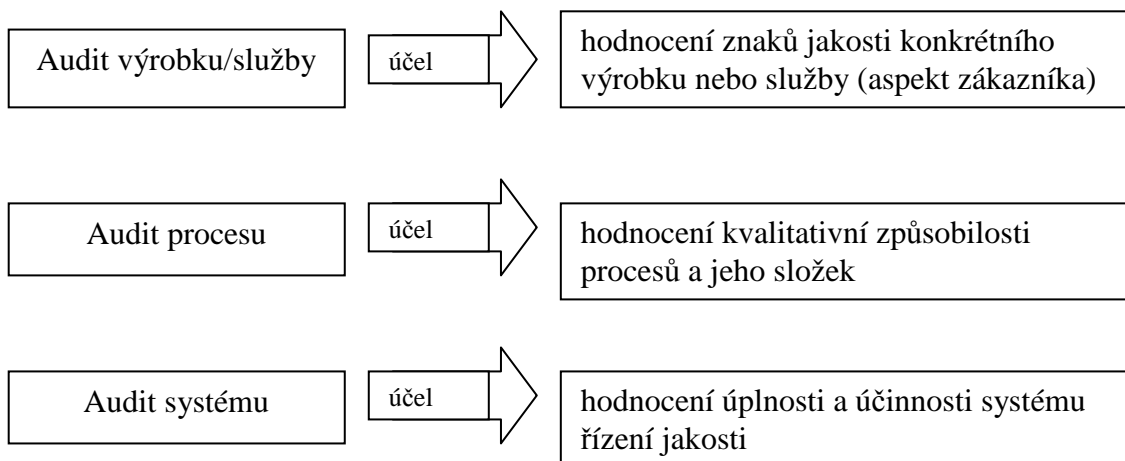
předání výrobků atd. Všechny tyto důvody vedou k tomu, že dochází k výraznému tlaku na bezvadnost.

- **Užitné vlastnosti** (znaky, parametry) produktu – současné poznání jednoznačně směřuje k tomu, že není nutné zlepšovat všechny vlastnosti, ale pouze ty, o které má zákazník zájem a jejichž zvýšení je ochoten ocenit. Vedle materiálních znaků (jako jsou funkční vlastnosti výrobku nebo estetické vlastnosti, životnost a spolehlivost) prezentujících, „co dodáváme“, nabývají v současném konkurenčním prostředí na významu i vlastnosti, které mají charakter doprovodných služeb, jako je obal, způsob prodeje, servisní zabezpečení, operativnost při dodávkách náhradních dílů atd., tzn. To, „jak dodáváme“. Ke komerčnímu úspěchu již nestačí nabízet „kvalitní substanci“, ale garantovat i kvalitní způsob prodeje.
- **Stabilita jakosti** – zajištění stanovené jakosti u každého produktu, ať byl vyroben jako první, pátý, dvacátý, tisící, stotisící apod. Zárukou této jistoty ve stabilitě jakosti může být stoprocentní kontrola, která je jednak drahá a jednak ne vždy uskutečnitelná (např. destrukční kontrola funkce zápalek), nebo garantování stability prostřednictvím zavedení systému řízení jakosti (VEBER, J., 2003).

2.4 Interní audity

Audity jsou specifickou formou kontrolní činnosti, jejichž smyslem je nezávisle, systematicky a objektivně hodnotit prověřovaný předmět s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu. Audity (prověrky) jakosti představují specifickou formu kontroly, která může být zaměřena jak na výrobky (služby), tak na procesy, při kterých výrobky vznikají, předmětem auditu ovšem může být i systém řízení jakosti.

Obrázek 6 : Druhy auditů



(KAVAN, M., 2002)

Výrobní audit

Předmětem auditu výrobku bývají zejména finální výrobky. Audit se provádí u náhodně zvolených výrobků uložených ve skladu expedice, či přímo u výrobků připravených k expedici. Smyslem auditu je posoudit kvalitu finálních/expedovaných výrobků, zejména z pohledu zákazníka, tedy z pohledu, jak bude výrobek vnímán zákazníkem.

Procesní audit

Audit procesů je zaměřen na firemní procesy (marketingu, vývoje, nákupu, výrobní/provozní činnosti, prodeje, servisu), které jsou relevantní z hlediska jakosti, a to s cílem průběžně kontrolovat jejich úroveň, aby bylo možné při vzniku odchylek včas nasadit vhodné řídicí a zvláště pak nápravné mechanismy.

Systémový audit

Předmětem auditu systému řízení jakosti je zavedený systém jakosti. Pokud má organizace zaveden QMS ve smyslu normy ISO 9001, lze při přípravě auditu vyjít z požadavků normy a ty transformovat opět do podoby otázek. Na základě takto zpracovaného checklistu lze vyhodnotit funkčnost zavedeného systému (VEBER, J., a kol, 2007).

Technické normy

Pro management a hodnocení jakosti se rozvinuly systémy řízení či managementu jakosti a normy pro hodnocení jakosti a certifikaci výrobků a služeb i pracovníků a pro certifikaci samotných systémů jakosti. Tyto normy jsou přijaty jako mezinárodní (ISO, EN) a narůstá mezinárodní uznávání certifikátů vydaných kdekoli podle těchto norem.

Zabezpečování jakosti reprezentuje všechny plánované (systemizované) činnosti, nutné dosažení přiměřené důvěry ve výrobek nebo službu (KAVAN, M., 2002).

Pod pojmem **zabezpečování jakosti** jsou míněny „všechny plánované a systematické činnosti prováděné v rámci systému jakosti a podle potřeby prokazované, aby se poskytla přiměřená důvěra, že entita splní požadavky na jakost“ (VEBER, J., 2000).

Zabezpečení jakosti zahrnuje veškeré aspekty toho, co vede k jakosti a k jejímu zviditelnění, zatímco kontrola (jakosti) se týká pouze a jen inspekčních činností a akcí z nich odvozených (jako např. záměn vadných výrobků, jejich oprava a nová kontrola atd.).

Definice „**zabezpečení jakosti**“:

„zabezpečování jakosti je část managementu jakosti zaměřená na poskytování důvěry, že budou splněny požadavky jakosti.“

Definice „**kontrola; inspekce**“:

„kontrola; inspekce znamená hodnocení shody pozorováním a posouzením, doplněné podle vhodnosti měření, zkoušením nebo srovnáváním.“

Rozsah činností, které oddělení jakosti může vykonávat, patří mezi ty, které tvoří podstatu jeho nezávislosti následující (FOX, M. J., GENTLE, J. F., 2001):

- ověřit pomocí auditu, že systém jakosti skutečně funguje,
- ověřit prostřednictvím objektivních důkazů, že měření, zkoušky a kontroly byly řádně provedeny a to skupinami, které jsou za kontrolu odpovědné,

- zabezpečit, aby žádný vadný výrobek nebyl vědomě odeslán k zákazníkovi,
- zabezpečit, aby byly odhaleny a vyřešeny veškeré odchylky od předepsaných postupů,
- zajistit, že všechny procesy jsou zdokumentovány, a že zaměstnanci mají přístup k užívaným postupům,
- ověřit, že všechny postupy jsou pravidelně přezkoumány a aktualizovány,
- určit všechny základní příčiny poruch a odchylek od předepsaných postupů a podat o nich zprávu,
- věnovat se zlepšování jakosti,
- podle možností se zabývat s projektem zabezpečování jakosti a s vyhodnocením dodavatelů.

V roce 1987 vstoupily na scénu jakosti normy ISO řady 9000, snažící se o rozsáhlou dokumentaci všech podnikových procesů (NENADÁL, J. a kol., 1998).

Normy ISO 9000 jsou pouze souborem minimálních požadavků na systém jakosti organizace. Nejsou závazné, ale pouze doporučující. Závazné se stávají, pokud se organizace zaváže (např. svému odběrateli), že u sebe zavede systém jakosti podle těchto norem (VANĚČEK, D., FRIEBEL, L., ŠTÍPEK, V. a kol, 2010).

V současné době se ve světovém měřítku vykrystalizovaly tři základní koncepce managementu jakosti (NENADÁL, J. a kol., 1998):

- koncepce podnikových standardů
- koncepce ISO
- koncepce TQM

Koncepce jakosti reprezentuje celkové záměry a směry působení organizace v oblasti jakosti. Mají být formulované vrcholovým vedením organizace (KAVAN, M., 2002).

Význam názvu Total Quality Management (TQM) lze vynaložit takto:

Total = totální kvalita se vztahuje na celý podnik, všechna oddělení a úseky, všechny zaměstnance a zákazníky.

Quality = jakost (ČSN ISO 8402) je schopnost jednotky splnit deklarované vlastnosti a požadavky zákazníků.

Management - jedná se o aktivní proces, kterému jsou podřízeny všechny plánovací, řídicí a kontrolní činnosti. Provádí se prostřednictvím osob, které ho vykonávají a které jsou jeho základem.

TQM se dotýká nejen řízení podniku, ale zahrnuje i zákazníky a dodavatele. Jeho úlohou je:

1. prohloubení nového způsobu přístupu ke kvalitě;
2. angažovanost vedení podniku;
3. vývoj vůdčích sil;
4. orientace na pracovníky;
5. orientace na zákazníky;
6. integrace dodavatele;
7. strategické zaměření na bázi základních hodnot a pevně stanoveného podnikového cíle;
8. stanovení a plnění cílů
9. preventivní opatření k zajištění kvality
10. stále zlepšování na všech úrovních
11. procesní orientace
12. štíhlý management
13. benchmarking;
14. controlling

(ROLÍNEK, L., a kol., 2001).

Většina malých a velkých společností podniká takové kroky, aby zajistily, že jimi nabízené výrobky a služby budou splňovat nejvyšší normy jakosti. Organizace začleňují koncepty kvality do své celkové strategie prostřednictvím využití programu Total Quality Management. Tyto programy jsou založeny na jasném postupu k pochopení hodnot zákazníka a jeho vnímání kvality (DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., 1995).

2.5 Integrace systémů managementu

Devadesátá léta minulého století nebyly jen obdobím, kdy došlo k masivnímu aplikování systémů řízení jakosti, ale v jejich druhé polovině byly také připraveny postupy pro aplikaci přístupů environmentálního managementu a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (VEBER, J. a kol., 2002).

Integrovaný systém managementu (IMS – Integrated Management System) je velmi účinný nástroj managementu, který je aktivně zapojený do systému řízení organizace.

IMS se skládá ze tří částí:

- Managementu jakosti (QMS – Quality Management System)
- Environmentální management (EMS – Environment Management System)
- Management ochrany zdraví a bezpečnosti při práci (HSMS – Health and Safety Management System)
-

Efektivním propojením požadavků norem ČSN EN ISO 9001, šetrný vztah k životnímu prostředí ČSN EN ISO 14001, bezpečnost práce ČSN OHSAS 18001 dojde k velmi modernímu systému řízení organizace, který významně pomůže k řízení organizace a k vysokému snížení rizik.

Zaměření uvedených systémů v integrovaném managementu

Porovnáme-li vztahy a zaměření manažerských systémů QMS, EMS a HSMS v rámci jednotného vedení organizace, dostaneme tabulku č. 1, z níž vyplývá, že QMS je zaměřen na jakost v zájmu zákazníka, EMS na životní prostředí v zájmu celé společnosti a HSMS na bezpečnost a ochranu zdraví v zájmu zaměstnanců.

Tabulka 1: Zaměření manažerských systémů

Manažerský systém	QMS ▼	EMS ▼	HSMS ▼
Předmět zájmu	Jakost ↓	Environment ↓	Bezpečnost ↓
Význam pro	<i>zákazníka</i>	<i>celé společnosti</i>	<i>zaměstnance</i>

http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/061019_systemy-managementu-jakosti.pdf

2.5.1 Systémy managementu kvality

Mezi základní normy managementu jakosti na evropské i české úrovni patří:

ČSN EN ISO 9000:2001

Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník

ČSN EN ISO 9001:2001

Systémy managementu jakosti – Požadavky

ČSN EN ISO 9004:2000

Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti

ČSN EN ISO 19011:2002

Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu (http://www.info-iso.cz/iso_9001_informace/).

ČSN EN ISO 9001:2001

ČSN ISO 9001 je modelem pro záruku jakosti při přípravě, návrhu, vývoji, výrobě, zavádění do výroby a servisních službách.

Tato norma formuluje požadavky na systém jakosti ve dvoustranné smlouvě. Dodavatel má prokázat svou způsobilost dodávat výrobek shodný s požadavky a schopnost vyhovět požadavkům v etapách od návrhu až po sešrotování výrobku (HRUŠKA, K., 2000).

V této mezinárodní normě jsou specifikovány požadavky na systém managementu jakosti v případech, kdy organizace:

- a) potřebuje prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka a příslušné požadavky předpisů
- b) má v úmyslu zvyšovat spokojenost zákazníka, a to efektivní aplikací tohoto systému, včetně procesů pro jeho neustálé zlepšování, a ujišťování o shodě s požadavky zákazníka a s příslušnými požadavky předpisů (ČSN EN ISO 9001:2001).

Organizace musí v souladu s požadavky této mezinárodní normy vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu jakosti a neustále zlepšovat jeho efektivnost.

Organizace musí:

- identifikovat procesy potřebné pro systém managementu jakosti a pro jejich aplikaci v celé organizaci (procesy pro činnosti managementu, zajišťování zdrojů, realizaci výrobků a měření),
- určit pořadí a vzájemné působení těchto procesů,
- určit kritéria a metody potřebné pro zajištění, aby jak fungování, tak řízení těchto procesů byly efektivní,

- zajistit dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování procesů a pro jejich monitorování,
- monitorovat, měřit a analyzovat tyto procesy,
- uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů.

Tyto procesy musí být organizací řízeny v souladu s požadavky této mezinárodní normy. Zvolí-li si organizace zajištění externího zdroje pro jakýkoli proces, který ovlivňuje shodu výrobku s požadavky, musí organizace zajistit řízení těchto procesů. Řízení těchto procesů z externích zdrojů musí být identifikováno v rámci systému managementu jakosti (ČSN EN ISO 9001:2001).

2.5.2 Systémy environmentálního managementu

S přístupy environmentálního managementu (EMS) se můžeme setkat ve dvou podobách:

- V normách ISO řady 14 000
- V přístupech EU (nařízení Rady 1836/93/EEC – EMAS).

Normy ISO 14 000 představují celosvětově transparentní normativní dokumenty, které slouží jak pro zavedení EMS do podnikové praxe, tak pro certifikaci těchto systémů. V roce 1997 byly přeloženy do češtiny:

- ČSN EN ISO 14 001:97 – Environmental management system – specifikace s návodem pro její použití; představuje kritériální normu, podle které je prováděna vlastní certifikace, (jde o analogii s normou ISO 9000)
- ČSN EN ISO 14 004:97 – Environmental management system – všeobecná směrnice k zásadám, systémům a podpůrným metodám; představuje metodickou pomůcku pro zavádění EMS do podnikové praxe (jde o analogii s normou ISO 9004),

- ČSN EN ISO 14 010-12 až 15:97 – soubor čtyř norem pro realizaci auditů, upravujících pokyny pro provádění certifikačních auditů (postupy pro posuzování na místě), a stanovující kvalifikační požadavky na auditory; mohou být inspirací pro koncipování interních auditů (jde o analogii s normou ISO 10 011)

ČSN EN ISO 14001:2004

Tato mezinárodní norma specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu tak, aby organizaci umožnila vyvinout a zavést politiku a stanovit cíle, které zahrnou požadavky právních předpisů a jiné požadavky, které se na organizaci vztahují a informace o významných environmentálních aspektech. Týká se těch environmentálních aspektů, které organizace identifikovala a které může řídit a těch, na které může mít vliv (ČSN EN ISO 14001:2004).

2.5.3 Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Základními normami, které se zabývají problematikou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou následující:

- ČSN OHSAS 18001:2008 - Tato norma specifikuje požadavky na systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP).
- ČSN OHSAS 18002:2008 - Tato norma cituje specifické požadavky OHSAS 18001 a doprovází je specifickými návody pro jejich praktickou aplikaci. Vysvětluje základní principy OHSAS 18001 a popisuje záměr, typické vstupy, procesy a typické výstupy pro každý požadavek OHSAS 18001. Tato norma nestanoví žádné další požadavky k těm, které specifikuje OHSAS 18001, ani neurčuje povinný postup implementace OHSAS 18001.

ČSN OHSAS 18001:2008

Hlavním cílem této normy je podpořit a propagovat správnou praxi v oblasti BOZP. Implementace této normy umožní organizaci systematické přípravy a zavedení politiky a cílů, které budou brát v úvahu nejen požadavky právních předpisů, ale i rizika v oblasti BOZP. Tato norma je koncipována tak, aby umožňovala integraci se systémem řízení kvality a ochrany životního prostředí, a aby mohla být uplatněna v organizacích všech typů a velikostí a v různých geografických, kulturních a sociálních podmínkách (http://www.cni-normy.cz/normy/CSN_OHSAS_18001.php).

Normy OHSAS pokrývající oblast managementu BOZP jsou určeny k tomu, aby organizacím poskytly prvky efektivního systému managementu BOZP, který je možno sjednotit s dalšími požadavky managementu a pomohly tak organizacím dosáhnout cíle BOZP i ekonomické cíle.

Tato norma OHSAS je určena k řešení BOZP a není určena k řešení jiných oblastí zdraví a bezpečnosti jako jsou programy tělesné a duševní pohody zaměstnanců, bezpečnost výrobků, poškození majetku nebo environmentální dopady. (ČSN OHSAS 18001:2008).

Standard ČSN OHSAS 18001:2008 je navržen tak, aby byl použitelný pro všechny organizace. Doplňuje standardy ISO 9001:2008 a ČSN EN ISO 14001:2005, aby bylo možno vytvořit integrovaný systém managementu.

Standard OHSAS 18001 se od struktury norem ISO 9001:2008 a ČSN EN ISO 14001:2005 odlišuje v oblastech, které se týkají omezování rizik.

Jedná se o třífázovou proceduru zahrnující:

- identifikaci nebezpečí
- omezení rizika
- hodnocení rizika

Legislativa i tento standard zdůrazňují požadavky, na zavedení opatření, které všude, kde je to možné, omezí, odstraní, nebo zaměstnance od nebezpečí izolují. V případech, kde to možné není, musí být pracovní činnost plánována a řízena pomocí organizačních opatření tak, aby její výkon byl bezpečný a neohrožoval zdraví (<http://www.dqsczech.cz/certifikat-ohsas-18001>).

Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Právo na ochranu zdraví patří mezi základní lidská práva, která jsou ve vyspělých státech zaručena Ústavou a Listinou základních práv a svobod. EU přijala v této souvislosti řadu směrnic. Pro management každé firmy z toho vyplývá, že musí trvale vytvářet takové podmínky při práci, aby byl zabezpečen vysoký stupeň bezpečí pro zaměstnance, zákazníky a okolí. V minulosti byly rozhodujícím nástrojem usměrňujícím tuto oblast a chování zejména podnikatelských subjektů legislativní předpisy. V nedávné minulosti se i do této oblasti začaly prosazovat tendence usilující o zavedení s udržování systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (HSMS) na obdobných principech a postupech, jak tomu je v případě jakosti a environmentu.

Východiskem pro zavedení HSMS je přijetí bezpečnostní koncepce.

Obsah bezpečnostní koncepce:

- a) firemní politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, respektující následující zásady:
 - při koncipování HSMS musí být zajištěn plný soulad s platnou legislativou,
 - vrcholové vedení firmy má odpovědnost za bezpečnost a ochranu zdraví ve firmě,
 - přístupy HSMS zajistí dostatečné ošetření všech bezpečnostních rizik,

- b) harmonogram zavedení HSMS včetně zabezpečení nezbytných zdrojů, zahrnující následující prvky:
- vymezení odpovědnosti a pravomocí,
 - analýza bezpečnostních rizik,
 - dokumentované postupy péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
 - vedení záznamů souvisejících s bezpečností a s ochranou zdraví při práci,
 - povědomí o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (VEBER, J. a kol., 2002).

Cílem managementu bezpečnosti práce je omezování rizik ohrožujících zdraví a životy lidí, životní prostředí nebo majetek. Tato rizika jsou vztahována k provádění pracovních činností. Analýza rizik je jednou z klíčových aktivit péče o bezpečnost a spočívá:

- v rozpoznání nebezpečí,
- ve vyjádření pravděpodobnosti vzniku rizika a závažnosti jeho následku,
- v rozhodnutí o přijatelnosti rizika,
- v přijetí nápravných opatření.

Bezpečnostní dokumentace upravuje chování a jednání všech zaměstnanců firmy v oblasti bezpečnosti práce. Její struktura závisí na zvyklostech ve firmě. Typickými problémovými okruhy, kterými se může zabývat, jsou obecné požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, směrnice pro poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, provozní bezpečnostní předpisy pro výrobu, skladování, pro provoz vyhrazených technických zařízení, směrnice pro připravenost zaměstnanců, směrnice pro řešení pracovních úrazů, sanitární a traumatologické plány apod.

Dobře fungující HSMS se neobejde bez vedení záznamů, z nichž řada má obligatorní charakter (jsou povinné): záznamy a evidence pracovních úrazů, evidence nemocí z povolání, sledování rizikových pracovišť (sledování dob expozice zaměstnanců na pracovním místě), evidence lékařských prohlídek apod.

„Zaměstnavatel musí zajistit, aby se každému zaměstnanci dostalo dostatečného školení o bezpečnosti práce ochraně zdraví, zejména formou informací a pokynů, které jsou

výslovně určeny pro jeho pracoviště nebo profesi při jeho přijetí, přeložení nebo změně profese, zavedení nového pracovního prostředku nebo při změně pracovního prostředku, zavedení nové technologie. Toto školení musí být přizpůsobeno výskytu nových rizik nebo změně rizik, v případě nutnosti pravidelně opakováno“ (VEBER, J. a kol., 2002).

3. Metodika

Cílem diplomové práce s názvem „Management jakosti a integrovaný systém řízení“ je analyzovat proces řízení jakosti a kvality řízení a navrhnout kroky vedoucí ke zlepšení těchto procesů.

Objektem zkoumání diplomové práce, která je zaměřena na systém řízení, je česká firma PrimaTech s.r.o. se sídlem v Táboře, která se zabývá dodávkou a montáží vzduchotechniky, zvukové a protipožární izolace a klimatizace.

Diplomová práce byla zaměřena na systém řízení. K systému řízení jakosti se přidávají další oblasti, jednou z těchto oblastí je sledování bezpečnosti ochrany zdraví zaměstnanců při práci, které jsou jako celek prezentovány jako integrovaný systém managementu (IMS). S touto oblastí úzce souvisí oblast bezpečnosti ochrany zdraví zaměstnanců při práci. V systému řízení jakosti byla diplomová práce zaměřena právě a specificky na tuto oblast, která je podniky málo docenována, avšak je i certifikace v této oblasti vizitkou podniku, která mu otevírá dveře na trh. Péče o tuto oblast ovlivňuje kvalitu výrobků.

Normy „Occupational Health and Safety Assessment Series“ (OHSAS) týkající se oblasti managementu pokrývající oblast managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) jsou určeny k tomu, aby organizacím poskytly prvky efektivního systému managementu BOZP, který je možno sjednotit s dalšími požadavky managementu a pomohly tak organizacím dosáhnout cíle BOZP i ekonomické cíle.

Základem diplomové práce bylo prostudování literárních zdrojů v oblasti managementu zaměřením na oblast řízení procesu a kvality řízení a zlepšování efektivnosti systému řízení s cílem zvyšování výkonnosti podniku a zvýšení spokojenosti zákazníka.

Další část diplomové práce se týkala charakteristiky podniku a jeho vývoje od roku 2003 až po současnost.

Praktická část je věnována analýze současné situace podniku. Dále byla analyzována oblast řízení kvality v podniku, oblast řízení procesu zvyšování jakosti, kvality řízení a zlepšování efektivnosti systému řízení. Poté byli srovnány postupy a informace získané od společnosti s poznatky získanými z odborné literatury.

Z provedených analýz procesu řízení jakosti a kvality řízení, podkladových materiálů a srovnáním odborné literatury byly navrženy změny vedoucí ke zlepšení těchto procesů.

Informace byly čerpány z odborných knih a odborných publikací, které jsou uvedeny v seznamu literatury. Další informace jsme byly získány z podkladů podniku a rozhovorů, které mi společnost PrimaTech s.r.o. poskytla. Firma mi dodala potřebné dokumenty a směrnice firmy PrimaTech s.r.o.

4. Charakteristika společnosti

Firma PrimaTech s.r.o. působí na trhu dodávek technických zařízení budov (TZB) od roku 1993 pod původním názvem První česká vzduchotechnická společnost s.r.o., Sezimovo Ústí. Od počátku své činnosti v roce 1993, klade důraz na profesionalitu a respektování všech požadavků a přání zákazníka. Zodpovědným přístupem, poskytováním komplexních služeb od přípravy přes realizaci až k servisu zakázky se nám daří udržovat stálé zákazníky a nové získávat. Činnost firmy byla zpočátku orientována pouze na dodávku a montáž, servisní, revizní a projekční činnost v oblasti vzduchotechniky a klimatizace. Ostatní obory v rámci TZB byly zajišťovány formou subdodávek.

Od roku 1993 do roku 2007 vlastnili firmu tři společníci, 1.8.2007 došlo ke změně, kdy dva majitelé prodali svůj podíl společnosti třetímu společníkovi. Nyní je vlastníkem firmy pouze jeden, který je zároveň ředitelem a jednatelem společnosti.

Firma PrimaTech s.r.o. za dobu svého působení rozšířila i obory své činnosti. Ta byla zpočátku orientována pouze na dodávku, montáž, servisní, revizní a projekční činnost v oblasti vzduchotechniky, klimatizace a chlazení. Během své existence na trhu firma tuto činnost rozšířila o dodávku a montáž ústředního vytápění, zdravotnické, plynovodu a měření a regulace. V současné době provádíme veškeré obory v rámci technického zařízení budov včetně kompletní správy budov.

Sídlo firmy je v Táboře, kde firma disponuje kancelářskými a skladovými prostory. Firmu tvoří obchodní, ekonomický a výrobní úsek. Nedílnou součástí je středisko správy TZB a servisu a útvar řízení a kontroly jakosti. Ekonomický úsek má sídlo v Táboře, kde jsou zajišťovány veškeré ekonomické činnosti a část obchodního úseku - obor vzduchotechnika a klimatizace. Ze sídla z Prahy je zajišťována výrobní činnost, obchodní činnost - obor chlazení, ústřední vytápění a zdravotnické instalace, správa TZB a servisu a řízení a kontrola jakosti. Další skladové prostory má firma v Milevsku.

V roce 2008 firma PrimaTech s.r.o. rozšířila svojí působnost ve Slovenské republice založením společnosti pod názvem PrimaTech SK s.r.o., se sídlem v Bratislavě.

Ročně se firma podílí na realizaci několika staveb.

PrimaTech s.r.o. je podnik, jehož hlavním předmětem činnosti je dodávka, montáž a prodej průmyslové klimatizace, zvukové a protipožární izolace, a klimatizace.

Společnost se zabývá i dalšími předměty činnosti:

- a) Projektová činnost ve výstavbě
- b) Vodoinstalatérství – topenářství
- c) Klempířství a oprava karoserií
- d) Výroba, obchod, služby
- e) Lakýrnictví, natěračství
- f) Montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel
- g) Provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

Vyhodnocení vybraných ukazatelů od roku 2003 do roku 2009

Údaje pro vyhodnocení vybraných ukazatelů od roku 2003 do roku 2009 jsou čerpány z rozvahy, výkazu zisků a ztrát, výročních zpráv a zpráv auditora.

Vyhodnocení vybraných ukazatelů v roce 2003 a 2004

V roce 2003 byl obrat 106 516 tis. Kč.

Od roku 2004 společnost podléhá auditu. Plánovaný čistý obrat na rok 2004 byl 150 mil. Kč. Skutečný obrat dosáhl 154 932 tis. Kč, byl tedy překročen o 5 mil. Kč. Pro kvalitní a efektivní řízení byla firma vybavena novým počítačovým zařízením včetně vyškolení zaměstnanců.

Vyhodnocení vybraných ukazatelů v roce 2005

Společnost v roce 2005 doplnila kolektiv o potřebný počet pracovníků s odpovídající kvalifikací v oboru chlazení, topení.

Plánovaný čistý obrat za rok 2005 180 mil. Kč nebyl splněn z důvodů přehodnocení obratu 134 322 tis. Kč. V souvislosti se zvýšením objemu realizovaných zakázek došlo v roce 2005 k výraznému nárůstu zaměstnanců v úseku výroby.

Vyhodnocení vybraných ukazatelů v roce 2006

Předpokládané tržby za rok 2006 byly 150 mil. Kč. Společnost v tomto roce opět rozšířila kolektiv o potřebný počet pracovníků s odpovídající kvalifikací v oboru chlazení a topení. Společnost pokračovala v trendu zvyšování efektivnosti a odborné úrovně realizovaných zakázek započaté v roce 2006.

Plánovaný čistý obrat roku 2006 byl splněn a překročen. Skutečný obrat činil 276 182 tis. Kč.

Pro kvalitní a efektivní řízení firma vyškolila zaměstnance v oblasti zpracování účetnictví a ekonomiky společnosti. Počet zaměstnanců se zvýšil o 10 pracovníků vzhledem k roku 2005.

Vyhodnocení vybraných ukazatelů v roce 2007

Firma PrimaTech s.r.o. měla v plánu v roce 2007 dosáhnout tržeb 300 mil. Kč. Plánovaný obrat nebyl překročen a čistý obrat byl 284 276 tisíc korun. V roce 2007 došlo ke snížení počtu zaměstnanců o 10.

Vyhodnocení vybraných ukazatelů v roce 2008

Plánovaný čistý obrat na rok 2008 300 mil. Kč vzhledem k pozastavení realizace některých staveb ze strany investoru ve III. a IV. čtvrtletí r. 2008 splněn nebyl.

Pro kvalitní a efektivní řízení byla firma vybavena novým technickým zázemím pro realizaci zakázek. V r. 2008 došlo k optimalizaci počtu zaměstnanců.

Plánovaný obrat nebyl překročen, čistý obrat byl v tuzemsku 173 000 Kč a v zahraničí 3 070 Kč. Celkem tedy měli obrat 176 070 Kč.

Vyhodnocení vybraných ukazatelů v roce 2009

Hlavním úkolem roku 2009 bylo dosažení obratu 130 mil. Kč. Obrat nebyl splněn, činil 120 208 tisíc Kč. Počet zaměstnanců se v roce 2009 nezměnil.

Tabulka 2: Vývoj podniku od roku 2003 do roku 2009 (v tis. Kč)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Čistý obrat	106 516	154 932	134 322	276 182	284 276	163 456	120 208

Zdroj: Autor zpracoval podnikové materiály

Čistý obrat firmy PrimaTech s.r.o. se od roku 2003 do roku 2004 zvyšoval. V roce 2005 nebyl splněn plánovaný čistý obrat z důvodů přehodnocení množství realizovaných zakázek v průběhu roku 2005, kdy se firma zaměřila především na efektivnost realizovaných zakázek. V roce 2006 a 2007 se opět čistý obrat zvýšil a to o více jak 100 %. V roce 2008 se čistý obrat snížil z důvodů pozastavení realizace některých staveb ze strany investora. V roce 2009 čistý obrat opět klesl z důvodu malého množství zakázek.

5. Integrovaný systém managementu ve firmě PrimaTech s.r.o.

Integrovaný systém managementu (IMS – Integrated Management System) je velmi účinný nástroj managementu, který je aktivně zapojený do systému řízení organizace.

IMS se skládá ze tří částí :

- Management jakosti (QMS – Quality Management System)
- Environmentální management (EMS – Environment Management System)
- Management ochrany zdraví a bezpečnosti při práci (HSMS – Health and Safety Management System)

Efektivním propojením požadavků norem ČSN EN ISO 9001, šetrný vztah k životnímu prostředí ČSN EN ISO 14001, bezpečnost práce ČSN OHSAS 18001 dojde k velmi modernímu systému řízení v organizace, který významně pomůže k řízení organizace a k vysokému snížení rizik.

5.1 Politika společnosti

Firma přijala závazek politiky společnosti v oblasti kvality produktu, ochrany životního prostředí a BOZP.

V politice je stanoven závazek vedení společnosti důsledně uplatňovat a trvale zlepšovat IMS, a tím působit na:

- zefektivňování řízení společnosti
- zvyšování objemu výroby a obratu
- zlepšování spokojenosti zákazníků a zaměstnanců
- ochranu a tvorbu životního prostředí včetně prevence

Politika vyjadřuje stanovisko celého vedení a k jejímu naplňování jsou každoročně stanovovány cíle, které tvoří přílohu zprávy z přezkoumání.

S politikou jsou seznámeni všichni zaměstnanci společnosti a za její dodržování jsou odpovědní všichni zaměstnanci společnosti, a to každý svým dílem vyplývajícím z postavení ve firmě. Kontrolou je pověřen představitel vedení pro IMS, který předkládá výsledky kontroly valné hromadě společnosti.

V normě ČSN EN ISO 9001:2009 je uvedeno, že politika jakosti společnosti musí být všem známa a dostupná všem zainteresovaným stranám.

Bylo zjištěno, že politika společnosti PrimaTech s.r.o. není vyvěšena na jednotlivých pracovištích.

Politika společnosti v oblasti kvality produktu, ochrany životního prostředí a BOZP.

1) Integrovaný systém managementu podle požadavků ČSN EN ISO 9001:2009, 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008 firma PrimaTech s.r.o. uplatňuje při provádění všech činností souvisejících s dodávkou, montáží a servisem vzduchotechniky, klimatizace, chlazení, ústředního vytápění a vnitřních zdravotnických instalací. Dbá na pravidelné hodnocení efektivnosti systému managementu a jeho prokazatelné trvalé zlepšování.

2) Spokojenost zákazníků pokládá společnost PrimaTech s.r.o. za hlavní ukazatel kvality jejich práce. Zpětnou vazbu od zákazníka zohledňuje při trvalém zlepšování integrovaného systému managementu.

3) Součástí úsilí firmy PrimaTech s.r.o. o zlepšování služeb zákazníkům je i zabezpečování kvalifikace pracovníků, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, hospodárnost a šetrný přístup k životnímu prostředí.

4) Firma neopomíjí ani spokojenost vedení společnosti a snaží se o trvalé zvyšování objemu výroby a obratu. Zisk považuje vedení společnosti za prvořadý cíl svého podnikání.

5) Firma sleduje aktuální zákonné předpisy a pokládá za samozřejmé plnit ty z nich, které souvisí s činností naší společnosti.

Základní požadavky IMS ve firmě PrimaTech s.r.o.

Ve firmě byl analyzován systém IMS a firma má vytvořen IMS pro dodávku, montáž a servis vzduchotechnických zařízení, klimatizace a chlazení, ústředního vytápění a vnitřních zdravotnických instalací.

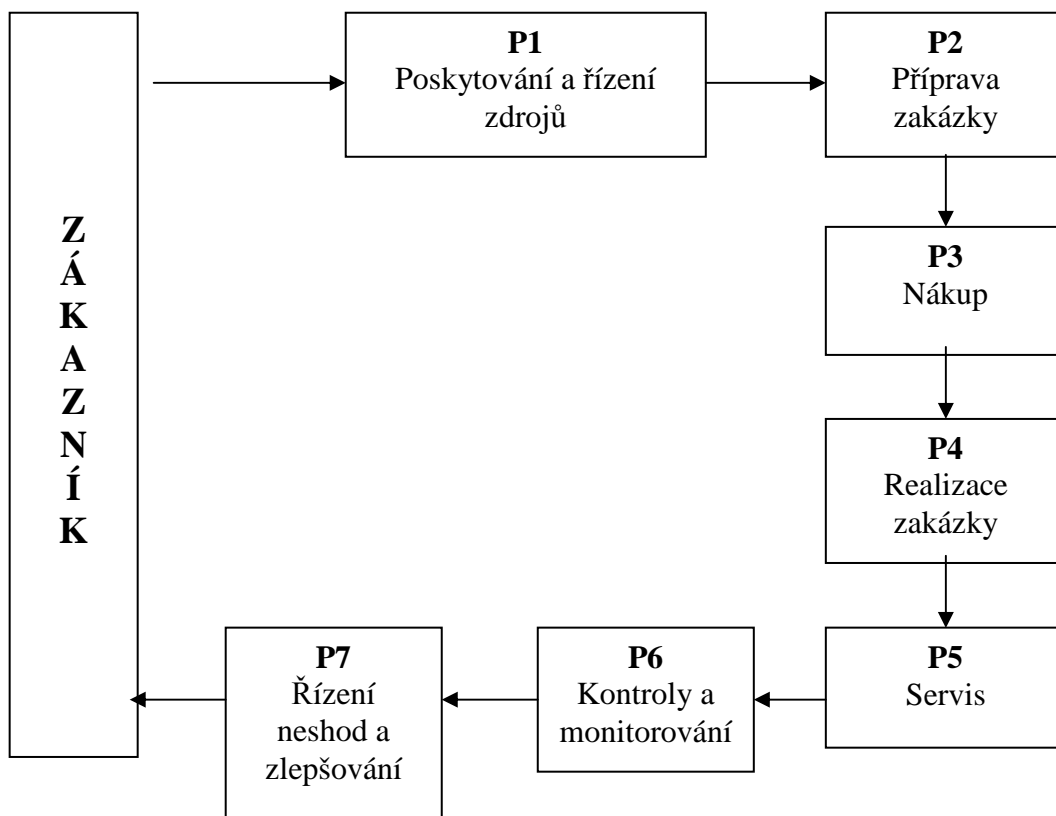
Do integrovaného systému managementu jsou zahrnuta stálá pracoviště v Táboře (sídlo firmy) a Praze (provozovna) a místa realizace jednotlivých zakázek, dále všichni zaměstnanci společnosti a veškerá infrastruktura ve vlastnictví firmy.

IMS zahrnuje dle Příručky managementu č. 02 společnosti PrimaTech s.r.o.:

- přehled a popis identifikovaných procesů, jejich návaznosti, řízení a hodnocení
- řízení dokumentů a záznamů
- politiku společnosti, závazky a cíle managementu
- organizační upořádání a vztahy mezi zaměstnanci, vymezení jejich pravomocí a odpovědností směřujících k naplňování politiky společnosti a dosahování cílů managementu
- řízení zdrojů, infrastruktury a pracovního prostředí
- plánování kvality produktu a řízení realizačních procesů
- stanovení kritérií kvality, ochrany ŽP a BOZP pro realizaci zakázek a řízení provozu
- měření a monitorování kvality produktu, účinnosti procesů, spokojenosti zákazníka a řízení identifikovaných neshod a reklamací
- neustálé a systematické analyzování výsledků kontrolních činností a prověřování účinnosti IMS, přijímání nápravných a preventivních opatření

Firmou PrimaTech s.r.o. byla vytvořena mapa základních procesů (viz obrázek č. 7)

Obrázek 7: Mapa identifikovaných procesů



Zdroj: Příručka managementu

V procesním listu je stanoveno, kdo za proces odpovídá (vlastník procesu). Vlastník procesu je odpovědný za řízení a neustálé zlepšování procesu. Proces je řízen prostřednictvím hodnocení stanovených ukazatelů a přijímáním opatření k nápravě zjištěných nedostatků. Všechny procesy jsou hodnoceny minimálně 1x ročně v rámci přezkoumání systému managementu.

Součástí procesu P4 Realizace zakázky mohou být i činnosti zajišťované prostřednictvím externích zdrojů, a to buď najaté z kapacitních důvodů nebo odborné činnosti, na které nemají zaměstnanci firmy kvalifikaci, např. autorizovaný inženýr, který odpovídá za realizaci ve smyslu stavebního zákona.

Požadavky na dokumentaci IMS

Firma PrimaTech s.r.o. má vytvořen systém dokumentace dle Příručky managementu č. 02., která je uspořádána podle ČSN EN ISO 9001:2009 a doplněna tak, aby popisovala řešení požadavků ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008.

Struktura dokumentace IMS:

1. Příručka managementu, Organizační řád
2. Směrnice
3. Technologické postupy
4. Pokyny, pracovní postupy
5. Formuláře a vedené záznamy
6. Externí dokumenty (zákonné předpisy, normy, katalogy, ceníky, návody k obsluze zařízení, bezpečnostní listy apod.)
7. Firemní písemnosti, zakázková kniha, kniha došlé pošty, účetní doklady, organizační normy apod.

Dokumentace (záznamy i dokumenty) ve firmě PrimaTech s.r.o. je řízena tak, aby byla všem uživatelům k dispozici stále aktuální a aby se zabránilo nechtěnému použití zastaralého dokumentu. Pro interní dokumenty IMS je stanoven postup, na jehož základě jsou před vydáním dokumenty přezkoumány a schváleny představitelkou vedení pro IMS. Dokumentace je vedena v elektronické podobě a jednom řízeném výtisku. Ostatní výtisky (neuvedené v rozdělovníku) jsou neevidované

Bylo zjištěno, že ve společnosti PrimaTech s.r.o. některé výtisky aktuálních dokumentů nebyly schváleny a některé výtisky dokumentů nejsou uvedeny v rozdělovníku řízených výtisků.

Základní odpovědnost za řízení dokumentace, hlavně za používání aktuální dokumentace, má ve společnosti PrimaTech s.r.o. představitel vedení pro IMS a vedoucí úseků, a to každý za svůj úsek. Při řízení interní dokumentace jsou

zohledněny rovněž platné zákonné předpisy (zejména zákon o archivnictví a zákon o škodách způsobených vadou výrobku).

Tabulka 3: Soubor dokumentů integrovaného systému managementu

<i>Označení</i>	<i>Název dokumentu</i>
01-PrimaT-OŘ	Organizační řád
02-PrimaT-PM	Příručka managementu
03-PrimaT-N	Směrnice pro nákup
04-PrimaT-RZ	Směrnice pro přípravu a realizaci zakázky
05-PrimaT-S	Směrnice pro servis
06-PrimaT-R	Směrnice pro řízení reklamací
07-PrimaT-ŽP	Směrnice pro ochranu životního prostředí
08-PrimaT-BOZP	Směrnice pro BOZP
09-PrimaT-REA	Registr environmentálních aspektů
10-PrimaT-RPR	Registr pracovních rizik
11-PrimaT-RZP	Registr právních a jiných závazných požadavků
12-PrimaT-SV	Pokyny pro vedoucí prací
	<i>Technologické postupy:</i>
	Technologický postup pro montáž VZT
	Technologický postup pro montáž ÚT a CHL
	Technologický postup pro montáž ZTI

Zdroj: Příručka managementu

V ČSN EN ISO 9001:2001 je stanoveno, že organizace musí vytvořit, implementovat a udržovat postupy pro přezkoumání a opětovné schválení nebo potvrzení platnosti dokumentů.

Bylo zjištěno, že ve společnosti PrimaTech s.r.o. některé výtisky aktuálních dokumentů nebyly schváleny a některé výtisky dokumentů nejsou uvedeny v rozdělovníku řízených výtisků.

Dle ČSN EN ISO 9001:2001 organizace musí vytvořit, implementovat a udržovat postupy pro identifikaci, skladování, ochranu, obnovování, uchovávání a skartaci záznamů. Záznamy musí být a musí zůstat čitelné, identifikovatelné a snadno vyhledatelné.

Bylo zjištěno, že archivované složky ve firmě nejsou označeny rokem uložení do spisovny.

5.2 Plánování

Společnosti PrimaTech s.r.o. si v Příručce managementu č. 02 stanovila cíle a programy managementu.

Dle interní směrnice Příručky managementu č. 02 zjištěno, že je k naplnění uvedené politiky a závazků stanovuje vedení společnosti cíle a cílové hodnoty. Pokud jsou cíle spojeny s náklady, schvaluje JŘ uvolnění zdrojů pro jejich realizaci.

Plnění stanovených cílů a dosažení cílových hodnot musí být dle Příručky managementu č. 02 pravidelně hodnoceno (porady, přezkoumání systému managementu). Také je uvedeno, že interní komunikace, mezi níž patří porady, se řeší jednou týdně, na výrobních poradách jednou měsíčně na poradách vedení společnosti.

Bylo zjištěno, že se porady nekonají pravidelně jednou týdně. A konají se v provozovně v Praze.

Nové cíle jsou stanoveny vždy v rámci přezkoumání systému managementu a jsou přílohou zprávy z přezkoumání. Náročnější a dlouhodobé cíle jsou rozpracovány do programů, které obsahují konkrétní postup k jejich dosažení v jednotlivých krocích se stanovenou odpovědností, termínem a předpokládanými náklady.

Za vypracování programů ke stanoveným cílům odpovídá představitel vedení pro IMS, schvaluje JŘ. Představitel vedení pro IMS zajistí seznámení odpovědných pracovníků se schválenými programy a vede záznamy o kontrolách jejich plnění.

Plánování integrovaného systému managementu (Příručka managementu č. 02)

Plánování IMS, včetně stanovení politiky a cílů, vychází

- potřeb společnosti uspokojit oprávněné zájmy, požadavky a očekávání zákazníků a ostatních zainteresovaných stran
- vnitřních potřeb společnosti (organizační změny, změny obchodní politiky v důsledku změn na trhu apod.)
- identifikovaných environmentálních aspektů a hodnocení jejich významu, zvláště při změnách technologií, místa působení apod. a hledání postupů k odstranění nebo zmírnění dopadů činnosti společnosti na ŽP
- identifikovaných nebezpečí a hodnocení pracovních rizik při všech prováděných činnostech a na všech pracovištích a potřeby přijmout vhodná opatření k odstranění nebo zmírnění pracovních rizik na přípustnou úroveň
- z právních a jiných závazných požadavků a jejich změn

Plánování IMS je zajištěno

- stálou aktualizací a pravidelnými revizemi dokumentace systému managementu
- udržováním odborné způsobilosti systémových funkcí (představitel vedení pro IMS, metrolog, interní auditor) a odborné způsobilosti pracovníků odpovědných za procesy a činnosti, které jsou uvedeny a zaznamenány v plánu výcviku
- interními audity (roční program IA) a přezkoumáním systému managementu
- aktualizací politiky společnosti a dlouhodobých cílů
- certifikací a dozorovými audity certifikačního orgánu

Bylo zjištěno, že v plánu výcviku nebyly doloženy doklady o odborné způsobilosti revizních techniků.

Environmentální aspekty:

Environmentální aspekt (EA) je prvek činností, výrobků nebo služeb, který může ovlivňovat životní prostředí.

EA vznikají u všech činností hlavních (realizace zakázky a servisu), vedlejších (nákup, doprava) a pomocných (administrativní práce, provoz objektů a zařízení) včetně činností zajištěných dodavatelsky. Pro jednu činnost může existovat více EA s různým významem a stejný EA může mít různý význam v závislosti na lokalitě a okolnostech.

Postup pro identifikaci environmentálních aspektů a hodnocení jejich významu je uveden ve *Směrnici pro ochranu životního prostředí*. Přehled identifikovaných EA je předmětem *Registru environmentálních aspektů*.

Odpovědnost a pravomoc

Společnost PrimaTech s.r.o. vytvořila seznam odpovědností, pravomocí a vzájemných vztahů jednotlivých úseků vycházejí ze základního organizačního schématu.

Odpovědnost za uplatňování integrovaného systému managementu v souladu s požadavky ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008 má představitel vedení pro IMS.

Představitel vedení pro IMS (PM) společnosti byl jmenován jednatelem-ředitelem (název funkce „představitel vedení pro IMS“).

Vymezení pravomocí a odpovědností PM je stanoveno v Organizačním řádu.

Dle Organizačního řádu č. 01 společnosti PrimaTech s.r.o. jsou základní úkoly představitel vedení pro IMS tyto:

- zajistit, že procesy pro integrovaný systém managementu jsou vytvořeny, uplatňovány a zlepšovány
- předkládat informace výkonnému vedení o stavu a výkonnosti systému managementu a o potřebách jeho zlepšení
- podporovat vědomí závažnosti požadavků zákazníků a zákonných předpisů v celé společnosti

- zajistit jednání s třetími stranami v oblasti kvality produktu, ochrany životního prostředí a BOZP

Komunikace

Ve společnosti PrimaTech s.r.o. probíhá komunikace následujícím způsobem.

Interní komunikace probíhá ve firmě PrimaTech s.r.o. tímto způsobem:

- porady - nové úkoly, jejich průběžná realizace a hodnocení, hlavně ve výrobě, se řeší jednou týdně na výrobních poradách a jednou měsíčně na poradách vedení společnosti; zápis zpracovává, distribuuje a uchovává asistentka JŘ v Praze.
- telefonické a ústní jednání - předávání informací pracovníkům na montážích probíhá většinou prostřednictvím mobilních telefonů nebo osobně. Předávání informací mezi pracovníky v sídle společnosti probíhá převážně osobně.
- elektronická pošta – maily, vzkazy
- písemně - pokud pracovník není přítomen, je mu zanechán písemný vzkaz; dále zápisy z porady, kopie dokumentů apod.

Externí komunikace probíhá ve firmě následujícím způsobem:

Externí komunikace zahrnuje především jednání s vnějšími zainteresovanými stranami (zákazníci, dodavatelé, veřejnost, orgány státní správy a samosprávy) o kvalitě produktu, o problémech ochrany ŽP a BOZP při činnostech prováděných společností. Za externí komunikaci odpovídají:

Jednatel-ředitel, představitel vedení pro IMS, koordinátor přípravy (KP) a vedoucí provozu (VP), při jednání se zákazníkem (podle fáze realizace zakázky), KP, VP a obchodní referent při jednání se subdodavateli.

JŘ rozhodl ve věci externí komunikace o významných EA takto:

- *Registr environmentálních aspektů* není veřejně přístupným dokumentem
- cizí subjekty spolupracující při realizaci zakázky jsou informovány o významných EA prováděných prací včetně přijatých opatření

- podněty a stížnosti vnějších zainteresovaných stran přijímá a řeší PM

Spoluúčast a konzultace ve společnosti PrimaTech s.r.o.:

Vedení společnosti umožnilo zaměstnancům zvolit si zástupce pro záležitosti BOZP.

Tento zástupce zaměstnanců má právo

- účastnit se identifikace nebezpečí a hodnocení rizik na pracovištích
- podílet se na vyšetřování pracovních úrazů aj. incidentů
- vyjádřit se k obsahu politiky a cílů managementu v oblasti BOZP
- tlumočit vedení firmy výhrady zaměstnanců týkající se řešení BOZP
- být informován o změnách, které ovlivní BOZP

Záznamy z konzultací v oblasti BOZP vede a uchovává PM.

5.3 Přezkoumání systému managementu

Pravidelným přezkoumáním systému managementu zajišťuje vedení společnosti PrimaTech s.r.o. jeho stálou vhodnost, přiměřenost a efektivnost s cílem identifikovat a odstranit slabá místa tak, aby veškeré procesy byly trvale zlepšovány. Integrovaný systém managementu přezkoumává vedení společnosti 1x ročně.

Za koordinaci přípravy podkladů a vypracování zprávy o přezkoumání odpovídá představitel managementu, zprávu projednává výkonné vedení a schvaluje JŘ.

Ve firmě PrimaTech s.r.o. probíhá přezkoumání systému managementu následujícím způsobem:

- kontrola plnění úkolů a opatření z předchozích přezkoumání
- hodnocení platnosti politiky společnosti a plnění cílů managementu
- výsledky interních a externích auditů
- zpětná vazba od zákazníka a hodnocení jeho spokojenosti
- podněty a připomínky externích zainteresovaných stran, výsledky konzultací k BOZP
- výkonnost procesů a shoda s požadavky na kvalitu produktu
- hodnocení souladu s právními a jinými závaznými požadavky

- hodnocení environmentálního profilu
- hodnocení výkonnosti v oblasti BOZP
- přijatá nápravná a preventivní opatření a hodnocení jejich účinnosti
- změny ovlivňující IMS
- doporučení pro zlepšování

Vedení společnosti PrimaTech s.r.o. vyhodnocuje přezkoumání a vypracuje zprávu, která obsahuje výstupy z přezkoumání:

- rozhodnutí a opatření ke zlepšování integrovaného systému managementu
- rozhodnutí a opatření ke zlepšování kvality produktu a služeb poskytovaných zákazníkovi
- rozhodnutí a opatření ke zlepšování zdrojů
- aktuální cíle managementu pro další období

Management zdrojů

Vedení společnosti PrimaTech s.r.o. stanovuje a zabezpečuje všechny potřebné hmotné i nehmotné zdroje pro účinné uplatňování a zlepšování systému managementu, zlepšování kvality produktu a pro zvyšování spokojenosti zákazníka.

Lidské zdroje

Vedení společnosti zajišťuje odbornou způsobilost pracovníků, kteří ovlivňují kvalitu produktu a dopady prováděných prací na životní prostředí, jakož i způsobilost v oblasti BOZP.

Kompetence, výcvik a vědomí závažnosti

Vedení společnosti PrimaTech s.r.o. dle interní směrnice Příručky managementu č. 02 stanovuje požadavky na jednotlivé profese, zjišťuje potřeby výcviku pracovníků (jak v oblasti IMS, tak v oblasti odborné). Sleduje kompetence pracovníků

prostřednictvím formuláře Požadavky na pracovníky a hodnocení způsobilosti – za pravidelné hodnocení 1x ročně odpovídá představitel vedení pro IMS (PM).

Na základě požadavků a potřeb společnosti (navrhují vedoucí úseků nebo provozů) vypracuje představitel vedení pro IMS (PM) plán výcviku na další rok; plán obsahuje téma školení, termín, školitele a jména pracovníků, pro které je účast povinná. Kontrolu plnění plánů výcviku provádí PM průběžně a interní auditor v rámci interních auditů.

Bylo zjištěno, že společnost nesleduje kompetence pracovníků prostřednictvím formuláře Požadavky na pracovníky a hodnocení způsobilosti, tudíž nemůže dělat pravidelné hodnocení.

V interní směrnici BOZP č. 08 je uvedeno, že školení v oblasti IMS zajišťuje PM, školení odborná jsou zajišťována externě. Jednou ročně PM zhodnotí účinnost výcviku za uplynulý rok (v rámci přezkoumání); hodnotí se, zda proběhla všechna plánovaná školení a jejich přínos pro společnost.

Vedle plánovaných školení mohou být kdykoli navržena vedoucími pracovníky i školení mimořádná.

Záznamy o výcviku pracovníků, stejně jako požadavky a plány, jsou uloženy u PM.

Bylo zjištěno, že PM nehodnotí účinnost výcviku za uplynulý rok, jak je uvedeno ve směrnici BOZP č. 08. PM také nehodnotí, zda proběhla všechna školení a zda to mělo nějaký přínos pro společnost.

Procesy týkající se zákazníka

Ve firmě PrimaTech s.r.o. jsou stanoveni pracovníci, kteří jsou odpovědní za jednotlivé procesy týkající se zákazníka. Za proces přípravy a nakupování - vedoucí obchodního úseku (VOÚ), za proces výroby – vedoucí výrobního úseku (VVÚ), za proces servisu -

vedoucí střediska servisu. V současné době jsou tyto funkce neobsazené, vše zastupuje JŘ. Všechny tyto procesy jsou pravidelně hodnoceny a analyzovány s cílem jejich neustálého zlepšování. Hlavní zásada pro hodnocení procesů a celé činnosti společnosti je : " Co neměřím - neřídím".

S ohledem na informaci o produktu, vyřizování poptávek, smluv, objednávek a jejich změn má společnost určený způsob pro komunikaci se zákazníkem. Požadavky zákazníka jsou pak obsaženy v objednávce nebo smlouvě o dílo s přihlédnutím k zákonným požadavkům a předpisům. Požadavky nspecifikované jsou pak řešeny individuálně.

Plnění požadavků je zajištěno přezkoumáváním objednávky nebo smlouvy o dílo. Přezkoumání požadavků zajišťuje, že jsou stanoveny požadavky na produkt, jsou vyřešeny požadavky smlouvy nebo objednávky a společnost je schopna tyto požadavky plnit.

O každé zásadní změně týkající se požadavků informuje vedení společnosti všechny své zaměstnance.

Ve firmě PrimaTech vede koordinátor přípravy databázi zákazníků.

Spokojeností zákazníků se vedení společnosti zabývá neustále. Je to doloženo v politice společnosti a cílech managementu, popisech procesů, přezkoumání systému managementu, v postupech pro přezkoumání a uzavření smlouvy, v přípravě a řízení zakázek, při předání díla.

Zdroje informací o spokojenosti zákazníků využívané vedením jsou následující:

- osobní jednání odpovědných pracovníků se zákazníky
- účast ve výběrových řízeních
- příjem poptávek a objednávek, nabídky a tvorba smluv a jejich změny
- průběh realizace zakázek a servisu
- předání díla

- reklamace a stížnosti, jejich četnost a význam

Dalšími zdroji informací, které pomáhají měřit kvalitu řízení jsou následující:

- výsledky výběrových řízení
- smlouvy, objednávky a jejich změny
- dodací listy a předávací protokoly
- reklamační protokoly
- vyhodnocení zakázek
- záznamy o vypořádání reklamací, stížností a podnětů
- záznamy z jednání se zákazníky a zainteresovanými stranami
- vyhodnocení průzkumu u zákazníka, pokud je realizován

Spokojeností, požadavky a očekáváním zákazníků a ostatních zainteresovaných stran na základě vyhodnocených informací se zabývá vedení společnosti na poradách a neustále přezkoumává kvalitu systému managementu.

Interní audit (IA)

Ve firmě PrimaTech s.r.o. jsou prováděny interní audity odborně způsobilými pracovníky. Interní audity jsou plánovány a prováděny ve shodě s ČSN EN ISO 19 011. Jejich cílem je pravidelně ověřovat shodu činností s dokumentací IMS a s požadavky norem ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008.

Na interní audity jsou proškoleni interní auditoři. Vše koordinuje představitel vedení pro IMS a hlídá, aby všichni zaměstnanci dodržovali jednotlivé body vyplývající ze směrnic. Představitele vedení pro IMS (PM) také kontroluje, aby byly následně odstraněny nedostatky z interního auditu. Ve zprávě z interních auditů jsou napsány závady, termín odstranění, zodpovědná osoba a zda daný problém byl odstraněn. Výsledky interních auditů slouží vedení jako zdroj údajů pro identifikaci příležitostí ke zlepšování.

Odpovědnost za organizaci interních auditů má PM, který zpracovává roční program IA vždy v prosinci na sledující rok. Mimo rámec plánovaných interních auditů mohou být v případě potřeby provedeny i mimořádné audity (externí podnět, požadavek vedení, dozor certifikačního orgánu apod.).

Pro každý plánovaný i mimořádný audit PM vypracuje plán interního auditu s konkrétním postupem, rozsahem, odpovědnostmi a časovým harmonogramem; s plánem IA jsou předem seznámeni prověřovaní pracovníci.

Společnost má vlastní odborně způsobilé interní auditory.

Interní auditor projedná zjištěné neshody s pracovníkem odpovědným za prověřovanou oblast a o výsledku prověřování vypracuje protokol. Protokol dále obsahuje opatření k odstranění zjištěné neshody navržené odpovědným pracovníkem včetně termínu realizace. Po uplynutí stanoveného termínu provede auditor kontrolu realizace opatření a výsledek rovněž zaznamená do protokolu. Protokoly z IA uchovává PM po dobu min. 1 roku, kdy je využije jako jeden z podkladů pro přezkoumání systému managementu.

Analýza dat

Ve společnosti PrimaTech s.r.o. vedoucí jednotlivých úseků a středisek shromažďují informace týkající se spokojenosti zákazníka, shody s požadavky na produkt, znaků procesů a dodavatelů. Tyto informace soustřeďuje představitel vedení pro IMS a předává je k projednání a analýze poradou vedení. Záznamy o výsledku analýz jsou vedeny v zápisech z porad.

Výsledky analýzy jsou důležité pro zlepšování systému managementu, pro zlepšování identifikovaných procesů a provozu celé společnosti.

Zlepšování

Firma PrimaTech s.r.o. se snaží neustále zlepšovat systém managementu. Zaměřují se na spokojenost zákazníků, shody s požadavky na produkt atd.

Neustálé zlepšování je založeno na základě analýz údajů.

Účelem analýzy údajů je:

- snižování ztrát z reklamací a ostatních neshod
- zvyšování spokojenosti zákazníků
- snižování rizik neplnění právních a jiných závazných požadavků
- zlepšování pracovního prostředí a zvyšování bezpečnosti práce
- snižování nepříznivých dopadů činnosti organizace na životní prostředí
- zlepšení vztahů s dodavateli, zákazníky a zainteresovanými stranami
- snižování rizik vzniku nepříznivých mimořádných situací
- zvyšování účinnosti systému managementu

Na poradách vedení jsou přijímána nápravná opatření (NOp) zejména na základě analýzy neshodných výsledků stanovených kontrol, neshod zjištěných při interních auditech a nedostatků zjištěných při funkčních kontrolách. Mají odstranit příčiny neshod, zabránit opakování zjištěných neshod a z nich plynoucích ztrát.

Na poradách vedení jsou projednávány identifikované neshody a reklamace, jejich příčiny, a jsou přijímány úkoly, které mají vést k nápravě. Pravomoc k navrhování NOp mají všechny odpovědné funkce, navržená opatření (a náklady na jejich realizaci) schvaluje JŘ. Odpovědnost za realizaci schválených opatření je stanovena v záznamu o opatření, kontrolu realizace a hodnocení účinnosti NOp provádí představitelé vedení pro IMS.

O přijatých nápravných opatřeních, o kontrole jejich realizace a hodnocení jejich účinnosti jsou vedeny záznamy v zápisech z porad vedení.

Souhrnné hodnocení uvádí zpráva o přezkoumání systému managementu.

Vedení firmy PrimaTech s.r.o. přijímá preventivní opatření (POp) na základě výsledků zpracovaných informací a údajů a po analýze možných rizik k zamezení výskytu neshod a z nich vyplývajících ztrát.

Preventivní opatření jsou vedením přijímána především v těchto oblastech:

- organizace a řízení (rychlý a účinný přenos informací, dostatek informací pro kvalitní práci)
- výcvik pracovníků (mimořádná školení)
- dokumentované postupy (úpravy a aktualizace)
- údržba zařízení a zvýšení jeho účinnosti (předcházení poruchám a haváriím)
- přístup k zákazníkům a dodavatelům
- kontroly a měření (četnost, rozsah, účinnost, nová měření, nová měřidla)
- havarijní připravenost (environmentální a pracovní rizika)

Opatření jsou zaznamenána v zápisech z porad vedení. Pravomoc k navrhování a přijímání POp má PM a JŘ.

5.4 Certifikace

Kvalitní a komplexní služby, které firma provádí jsou podloženy certifikátem systému řízení jakosti ČSN EN ISO 9002: 1985 již od roku 1999, který získali pro dodávku a montáž vzduchotechniky, klimatizace a chlazení. Po následné certifikaci a provedených změnách v systému řízení jakosti vlastnila certifikát ČSN EN ISO 9001:2001 pro dodávání, montáž, rekonstrukce, opravy a servis vzduchotechnického zařízení.

Ve firmě PrimaTech s.r.o. v srpnu roku 2010 byla provedena certifikace. Firma využila služeb certifikačního orgánu TZÚS Praha, s.p., který provádí certifikační audity v oblasti QMS, EMS a SM BOZP. Tyto certifikační audity provádí pouze odborně

způsobilí auditoři a techničtí experti (vlastní nebo externí), kteří jsou zapojení do systému neustálého prohlubování svých znalostí a kvalifikace.

Firma na základě provedeného auditu získala certifikáty ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005, ČSN OHSAS 18001:2008 a certifikát IMS na dodávku, montáž a servis vzduchotechniky, klimatizace, chlazení, topení a zdravotnických, uplatňuje tedy Integrovaný systém managementu (IMS).

Firma PrimaTech s.r.o. musela vypracovat mnoho směrnic, např. Příručku managementu, Směrnice BOZP, Směrnici pro životní prostředí, Směrnici pro řízení reklamací, Směrnici pro přípravu a realizace zakázka a mnoho dalších směrnic.

Všechny tyto směrnice byly odsouhlaseny certifikačním orgánem TZÚS. Směrnice, které firma vytvářela pro první certifikaci v roce 1999 byly trochu odlišné než nové směrnice, které jsou v platnosti od roku 2010. Byla zrušena např. Směrnice na výpočetní techniku a další.

Etapy procesu certifikace ve firmě byly následující:

1. Příprava k certifikaci (zahrnuje poptávku, nabídku, registrace Žádosti o certifikaci / registraci systému QMS, EMS nebo SM BOZP včetně dotazníku, uzavření smlouvy).
2. Posouzení shody systému managementu s relevantními požadavky příslušné normy (zahrnuje posouzení dokumentace a audit na pracovištích žadatele). Certifikační audit systému QMS, EMS nebo SM BOZP může probíhat jako:
 - samostatný audit každého ze systémů
 - kombinovaný audit (audit dvou systémů v jednom termínu)
 - integrovaný audit (audit všech tří systémů v jednom termínu),

příčemž lze kombinovat stupně auditu (dozorový audit, audit 1. stupně, audit 2. stupně) jednotlivých systémů

3. Rozhodnutí o certifikaci a převzetí certifikátu a stvrzení závazků pro jeho držení a užívání podpisem zástupce držitele certifikátu
4. dozorové audity nad certifikovaným systémem QMS, EMS a SM BOZP.
5. Opakovaná certifikace ("recertifikace").

Certifikační audit systému QMS, EMS nebo SM BOZP probíhá ve firmě ve dvou stupních:

- audit 1. stupně, který je zaměřen především na posouzení dokumentace daného systému managementu a ke stanovení připravenosti organizace k auditu 2. stupně a jeho naplánování.
- audit 2. stupně, který je vykonáván za účelem vyhodnotit uplatňování žadatelova systému managementu, včetně jeho efektivnosti, tzn. V rámci auditu je posuzováno odstranění slabých míst zjištěných v rámci auditu 1. stupně (byly-li zjištěny) a dále uplatnění dokumentovaného systému managementu při činnostech žadatele v praxi v celém rozsahu předmětu certifikace.

Certifikací firma přijala závazky, které jsou následující:

- zabezpečit udržování certifikované systému managementu v souladu s požadavky normy /specifikace,
- na vyžádání certifikačnímu orgánu doložit vedení záznamů o stížnostech opatřeních k nápravě,
- informovat certifikační orgán o uvažovaných změnách, které by mohly ovlivnit soulad s certifikovaným systémem managementu,
- odvolávat se jen na ten rozsah certifikátu, který je na certifikátu vyznačen, popř. na jeho nedílné příloze,
- při ukončení platnosti certifikátu (jakýmkoliv způsobem při pozastavení jeho účinnosti, zrušení nebo převedení, přestat využívat všech výhod z něj plynoucích,
- souhlasit s prováděním dozoru nad certifikovaným systémem managementu ve smyslu podmínek smlouvy o kontrolní činnosti.

Současně bylo podmínkou pro získání certifikátů zveřejnění Politiky jakosti na www stránkách, musí být dostupná všem zainteresovaným stranám a všichni zaměstnanci s ní musejí být seznámeni.

Firma najímá externího pracovníka, který před každou zakázkou proškolí pracovníky z bezpečnosti práce, první pomoci a všichni zaměstnanci by měli podepsat prohlášení o tom, že byli proškoleni.

Náklady na certifikaci byly celkem 75 000 Kč.

Audit a proškolení zaměstnanců BOZP externím pracovníkem stálo 32 000 Kč.

Další certifikační audit proběhne ve firmě PrimaTech s.r.o. v roce 2012.

Hlavním důvodem získání certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005, ČSN OHSAS 18001:2008 a certifikátu IMS byly veřejné zakázky. Většina těchto zakázek požaduje, aby firma vlastnila tyto certifikáty a splňovala tak všechny požadavky a mohla se této zakázky zúčastnit.

Společnost PrimaTech se v poslední době zaměřuje na veřejné zakázky.

Obchodní úsek sleduje informační systém veřejných zakázek na webových stránkách **www.centralniadresa.cz**, kde se většinou jedná o nadlimitní zakázky. Poté dají informaci do Prahy o vhodnosti zakázky. Jednatel-ředitel (JŘ) rozhodne, zda se bude firma zakázky účastnit. Rozhodnutí je ovlivněno požadavky, které jsou požadovány k dané zakázce. Může se jednat o požadavky ekonomické, technické, kde je možno si případně prohlédnout stavbu a získat dokumentaci. Jedná se o zakázky na činnosti, na které má firma oprávnění dle výpisu z OŘ. Poté PM poptá osobu uvedenou na webových stránkách a firma si vyzvedne si dokumentaci. Poté se musí bezpodmínečně dodržet veškeré podmínky zadání (např. vyplnění cenové nabídky do jejich formulářů, odevzdat v předepsané formě, případně včetně nějakého čestného prohlášení). Musí se přesně dodržet Zákon o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb., který se bude novelizovat.

Firma se také zúčastnila pár zakázek malého rozsahu – tzv. podlimitní zakázky, ale ty byly většinou rozděleny firmám předem, tak od nich společnost upustila.

Společnost také někdy obdrží dotaz do datové schránky, zda by měla zájem danou zakázku. Většinou se jedná o zakázku, která byla zveřejněna v Informačním Systému O Veřejných Zakázkách (ISVZ).

5.5 Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci v organizaci

Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci v organizaci (BOZP) je souhrnem opatření, která jsou stanovena legislativou a nebo zaměstnavatelem a mají sloužit k tomu, aby bylo předcházeno ohrožení či poškození lidského zdraví při pracovním procesu. Bezpečnost práce a ochrana zdraví zaměstnanců při práci je jednou ze základních povinností každého zaměstnavatele.

Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je založen na principech moderního managementu. ČSN OHSAS 18001 byla zpracována tak, aby byla kompatibilní s normami ISO 9001:2000 a ISO 14001:2004 k usnadnění integrace systémů managementu kvality, environmentálního managementu a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v organizacích, které si to přejí.

Normy OHSAS pokrývající oblast managementu BOZP jsou určeny k tomu, aby organizacím poskytly prvky efektivního systému managementu BOZP, který je možno sjednotit s dalšími požadavky managementu a pomohly tak organizacím dosáhnout cíle BOZP i ekonomické cíle.

Pracovní a životní prostředí

Vedení firmy PrimaTech s.r.o. sestavila technologické postupy, kde je předepsáno prostředí, ve kterém mohou probíhat montážní práce.

Firma plní požadavky Zákoníku práce na zajištění BOZP, dodržování pracovní doby a nároků na přestávky. Problematika BOZP je řešena v interní dokumentaci BOZP.

Pracovníci mají k dispozici nezbytné sociální zařízení a hygienické prostředky, práce jsou kategorizovány podle rizik, vše v souladu s platnými právními předpisy.

Negativní vliv pracovních činností na ŽP je omezován v souladu s předpisy uvedenými v technologickém postupu (omezování hlučnosti a prašnosti, dodržování plánů údržby zařízení, přednostní výběr materiálů šetrných k ŽP, kontakty pro případ havárií a mimořádných událostí, způsob likvidace odpadů apod.). Ochrana ŽP je řešena ve *Směrnici pro ochranu životního prostředí* a v *Registru environmentálních aspektů*.

Firma zajišťuje školení zaměstnanců v oblasti BOZP. Zaměstnavatel je povinen dle interní směrnice BOZP č. 08 zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon jimi vykonávané práce a vztahují se k rizikům, s nimiž může přijít zaměstnanec do styku na pracovišti.

- Výchova zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zahrnuje vstupní školení pro nové zaměstnance, periodická školení pro všechny zaměstnance, mimořádná školení a speciální školení vybraných profesí.
- Obsah a četnost školení jsou stanoveny ve Vnitřním předpisu zaměstnavatele ke školení o BOZP, který zpracoval představitel vedení pro IMS s účinností k 1.1.2008.
- O provedeném školení vyhotoví školitel záznam, jehož přílohou je vždy osnova školení. Záznam dále obsahuje prezenční listinu s podpisy všech zúčastněných pracovníků.
- Záznamy o školení pracovníků k BOZP jsou uloženy u PM.

O již realizovaných školení se mají provádět záznamy do plánu výcviku. Bylo zjištěno, že v plánu výcviku chybí záznamy o již realizovaných školeních.

Před každou zakázkou by měli být na stavbě všichni pracovníci proškoleni z bezpečnosti práce, první pomoci a mělo by být od nich podepsané Prohlášení o bezpečnosti. Dříve na školení měli bezpečnostního pracovníky. V současné době si na školení najímá externího pracovníka.

Náklady na toto školení jsou 4 000 Kč.

Závodní preventivní péče

Společnost PrimaTech s.r.o. se stará o své zaměstnance a vydala Směrnici pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, ve které je uvedeno, že závodní preventivní péče je zajišťována jednotlivými obvodními lékaři. Zaměstnanci jsou povinni zúčastnit se příslušné lékařské preventivní prohlídky v určeném termínu podle následující tabulky:

Tabulka 4: Závodní preventivní péče

Zaměstnanci	Druh prohlídky	Četnost
Nově přijatí zaměstnanci	Vstupní	Před nástupem všichni zaměstnanci společnosti
Mladiství do věku 18 let	Preventivní	1 x ročně
Technicko-hospodářský pracovník	Preventivní	1 x za 5 let, nad 50 let 1x za 3 roky
Řidiči , kteří řídí osobní vozidlo zaměstnavatele	Preventivní	1 x za 2 roky u řidičů starších 60-ti let, po 68. roku věku 1x ročně
Vazači	Preventivní	1 x za 3 roky
Zedníci	Preventivní	1 x za 3 roky, nad 50 let věku 1x ročně
Pomocní stavební dělníci	Preventivní	1 x za 3 roky, nad 50 let věku 1x ročně
Pracovníci, kteří pracují ve výškách a nad volnou hloubkou	Preventivní	1 x za 3 roky, u zaměstnanců mladších 21 let a nad 50 let 1x ročně

Zdroj: Směrnice o BOZP č. 08

- Za sledování lhůt preventivních prohlídek, vybavení pracovníka žádankou a uchování dokladů o provedení preventivních prohlídek odpovídá VEÚ.

- Zaměstnanci jsou povinni neprodleně oznámit zaměstnavateli každou změnu zdravotního stavu, která by mohla ovlivnit výkon jejich pracovní činnosti.

Bylo zjištěno, že u některých pracovníků nebylo doloženo absolvování preventivních lékařských prohlídek.

Pracovní úrazy

Firma se řídí dle Zákoníku práce č. 262/2006 Sb. v platném znění (§105) a nařízení vlády č. 494/2001 Sb. a vypracovala Směrnici BOZP č. 08, která uvádí povinnosti zaměstnavatele v oblasti pracovních úrazů a nemocí z povolání.

Zaměstnavatel, u něhož k pracovnímu úrazu došlo, je povinen objasnit příčiny a okolnosti vzniku tohoto úrazu za účasti poškozeného zaměstnance (pokud to zdravotní stav zaměstnance dovoluje) a svědků. Pokud jde o úraz zaměstnance jiného zaměstnavatele, musí být druhý zaměstnavatel bez zbytečného odkladu informován a musí mu být umožněna účast na objasnění příčin a okolností vzniku pracovního úrazu, popř. je seznámen s výsledky tohoto objasnění.

Každý zaměstnanec je povinen bezodkladně oznámit svému nadřízenému svůj pracovní úraz, pokud mu to jeho zdravotní stav dovolí.

Každý zaměstnanec, který je svědkem úrazu jiné osoby, je povinen:

- poskytnout první pomoc
- přivolat lékařskou pomoc
- oznámit vznik úrazu přímému nadřízenému postiženého

Každý vedoucí zaměstnanec je povinen

- zajistit přivolání lékaře nebo dopravu zraněného k lékaři
- zajistit místo úrazu a jeho okolí
- zajistit zdokumentování místa úrazu (nákres, foto)
- ohlásit úraz vedení společnosti

Podle interní Směrnice o BOZP č. 08 je zaměstnavatel povinen soustavně vyhledávat nebezpečné činitele pracovního prostředí a pracovních procesů a přijímat opatření k jejich odstranění nebo minimalizaci. O plnění této povinnosti je zaměstnavatel povinen vést dokumentaci.

Za identifikaci všech závazných požadavků vztahujících se k činnostem zahrnutým do IMS odpovídá představitel vedení pro IMS.

Identifikace nebezpečí je trvalý proces, který zahrnuje

- všechna místa, kde společnost provádí pracovní činnosti, včetně nebezpečí vyskytujících se v jejich okolí
- všechny běžné i mimořádné činnosti
- vybavení pracovišť, zařízení a pracovní materiály
- způsobilost a chování všech pracovníků i ostatních osob majících přístup na pracoviště

Postup při řízení nebezpečí vždy respektuje toto pořadí řešení:

1. odstranění zdroje nebezpečí
2. nahrazení zdroje nebezpečí
3. technické opatření
4. organizační opatření
5. bezpečnostní značení
6. osobní ochranné prostředky

Postup pro identifikaci nebezpečí a hodnocení rizik je uveden ve *Směrnici pro BOZP*.

Přehled identifikovaných rizik je předmětem *Registru pracovních rizik*.

Všechny identifikované, relevantní závazné požadavky jsou zahrnuty do *Registru právních a jiných závazných požadavků*, za jehož pravidelnou aktualizaci odpovídá PM. Minimálně 1x za pololetí nebo podle aktuální potřeby provede kontrolu platnosti RZP a vytvoří jeho aktuální verzi. Dokument RZP má vždy na titulním listě uvedeno datum poslední aktualizace a datum příští plánované aktualizace.

Dle interní směrnice o BOZP č. 08 vedení firmy PrimaTech s.r.o. zajišťuje vyhledávání a hodnocení nebezpečných činitelů prostřednictvím těchto činností:

- identifikace pracovních rizik pro administrativní a provozní činnosti (Registr pracovních rizik – odpovídá PM)
- identifikace pracovních rizik při realizaci každé jednotlivé zakázky (Přehled rizik zakázky – odpovídá příprava)
- vyhodnocení pracovních rizik pro účely přidělování OOPP (odpovídá PM)
- zařazení prací do rizikových kategorií (oznámení na KHS – odpovídá PM)
- roční prověrky BOZP (provádí PM ve spolupráci s OZO)
- soustavné kontroly v oblasti BOZP na pracovištích (odpovídají všichni vedoucí pracovníci)

Bylo zjištěno, že nebyla provedena kontrola v oblasti BOZP na pracovištích a nebyla provedena pravidelná kontrola žebříků.

K minimalizaci neodstranitelných rizik volí vedení firmy podle možností a vhodnosti opatření v tomto pořadí:

- technické opatření (pomocné stavební konstrukce, ochranné prvky zařízení, vymezení ohroženého prostoru apod.)
- organizační opatření (stanovení pracovních postupů, poučení zaměstnanců, omezení počtu zaměstnanců vystavených danému riziku, stanovení bezpečnostních přestávek, volba jiné technologie apod.)
- přidělení OOPP

Ve společnosti je vedena tato dokumentace o vyhledávání pracovních rizik a přijatých opatřeních k jejich minimalizaci:

- Registr pracovních rizik
- Přehled rizik zakázky
- zařazení prací do kategorií podle rizik
- tabulky s vyhodnocením rizik pro přidělování OOPP zaměstnancům
- záznamy o převzetí předepsaných OOPP zaměstnancem

- plán údržby a revizí a záznamy o údržbě a revizích zařízení
- zpráva o výsledku prověrky BOZP
- záznamy o neshodách zjištěných vedoucími pracovníky při kontrolách BOZP a o opatřeních přijatých vedením

Ve společnosti PrimaTech s.r.o. se dle interní směrnice o BOZP č. 08 mají uchovávat záznamy o převzetí OOPP zaměstnancem. Bylo zjištěno, že u některých pracovníků nebylo převzetí OOPP doloženo převzetí.

Firmou PrimaTech s.r.o. byl vypracován přehled neodstranitelných rizik vzhledem k jednotlivým pracovištím v oblasti kanceláře, skladu a areálu a současně byla stanovena opatření k jejich minimalizace, které uvádí tabulky v příloze.

Evidence a hlášení pracovních úrazů dle Směrnice BOZP č. 08

Zaměstnavatel firmy je povinen vést záznamy o všech pracovních úrazech. Za vedení Knihy drobných úrazů odpovídá vedoucí prací. V knize jsou zaznamenávány všechny údaje potřebné k případnému dodatečnému sepsání záznamu o pracovním úrazu (doba a místo vzniku úrazu, druh poranění, jméno zraněného zaměstnance, jména svědků).

Zaměstnavatel firmy PrimaTech s.r.o. dle Směrnice BOZP č. 08 vyhotovuje záznamy a vede dokumentaci o všech úrazech, jejichž následkem vznikla pracovní neschopnost zaměstnance v délce přesahující 3 kalendářní dny, popř. o úrazech smrtelných (tj. úmrtí následkem úrazu do 1 roku). Záznam o úrazu sepisuje zaměstnavatel nejpozději do 5 pracovních dnů po jeho oznámení. Za vyhotovení záznamu a za včasné odeslání záznamů podle údajů v připojené tabulce odpovídá VEÚ.

V některých případech – viz níže uvedená tabulka – se vyžaduje ohlášení úrazu vyjmenovaným institucím (telefon, mail) – za ohlášení odpovídá VEÚ.

Tabulka 5: Přehled způsobů oznamování pracovních úrazů podle jejich druhu

Druh úrazu / Druh oznámení	Adresát	Lhůta
Pracovní úraz s pracovní neschopnost delší než 3 dny / ohlášení	<ul style="list-style-type: none"> - pojišťovna spravující pojištění odpovědnosti za škodu při pracovním úrazu - druhý zaměstnavatel *) - zástupce zaměstnanců pro BOZP 	bez zbytečného odkladu
Smrtelný úraz / ohlášení	<ul style="list-style-type: none"> - Policie ČR - oblastní inspektorát práce - zdravotní pojišťovna - pojišťovna spravující pojištění odpovědnosti za škodu při pracovním úrazu - druhý zaměstnavatel *) - zástupce zaměstnanců pro BOZP 	bez zbytečného odkladu
Podezření na trestný čin / ohlášení	- státní zástupce nebo Policie ČR	bez zbytečného odkladu
Hospitalizace delší než 5 kalendářních dnů / ohlášení	- oblastní inspektorát práce (OIP)	bez zbytečného odkladu
Všechny pracovní úrazy / záznamy	<ul style="list-style-type: none"> - OIP - zdravotní pojišťovna 	do 5. dne následujícího měsíce
Smrtelný úraz / záznam	<ul style="list-style-type: none"> - Policie ČR - OIP - zdravotní pojišťovna 	do 5 pracovních dnů po ohlášení

*) pokud poškozeného zaměstnance vyslal jiný zaměstnavatel

Zdroj: Směrnice o BOZP č. 08

Zaměstnavatel je povinen přijímat opatření proti opakování pracovních úrazů. Opatření navrhuje PM ve spolupráci s OZO a schvaluje JŘ. O vyšetření příčin a přijatém opatření je vypracován záznam, se záznamem jsou seznámeni všichni dotčení zaměstnanci.

První pomoc

Pokyny pro první pomoc jsou zpracovány v Pokynech pro první pomoc, který je viditelně umístěn na všech pracovištích, nejlépe v blízkosti lékárničky.

Předlékařskou (laickou) první pomoc jsou povinny neprodleně poskytnout všechny přítomné osoby za použití všech dostupných prostředků, a to až do předání postiženého lékaři. Poskytování předlékařské první pomoci musí být zaměřeno vždy na zachování hlavních životních funkcí. Za organizaci první pomoci odpovídají pracovníci jmenovaní vedením společnosti a proškolení odborným zdravotnickým personálem.

Za účelem poskytnutí první pomoci při úrazech, otravách a náhlých onemocněních v době pracovního výkonu jsou rozmístěny na všech pracovištích lékárníčky. Za jejich obsah odpovídá PM.

Všichni zaměstnanci museli projít školením první pomoci, i zaměstnanci pracující v kancelářích. Náklady na kurz první pomoci byly 2 500 Kč.

Prověrky BOZP

Roční prověrka BOZP podle požadavků Zákoníku práce (§108), zaměřená na vyhledávání a odstraňování pracovních rizik, se provádí na všech pracovištích společnosti minimálně 1x ročně. Za realizaci prověrky a za vypracování záznamu o jejím výsledku odpovídá smluvně zajištěná OZO. Právo zúčastnit se prověrky BOZP má zástupce zaměstnanců, který je PM informován o termínu jejího provedení.

Záznam o výsledku prověrky BOZP obsahuje rovněž navržená opatření k odstranění zjištěných nedostatků. Opatření schvaluje JŘ a za jejich realizaci odpovídá určená funkce. Kontrolu realizace schválených opatření provede PM po uplynutí stanoveného termínu. Účinnost opatření je hodnocena v rámci přezkoumání systému managementu.

Tabulka 6: Přehled vedených záznamů v oblasti BOZP

Záznam	Odpovědnost	Doba uložení *)
Jmenování - zástupce zaměstnanců pro BOZP - zaměstnanců oprávněných ke zjišťování vlivu alkoholu - zaměstnanců odpovědných za organizaci první pomoci	JŘ	5 let
Plány výcviku	PM	5 let
Záznamy o vstupním školení	VEÚ	5 let
Záznamy o školení pracovníků k BOZP	PM	5 let
Záznamy z prověrek BOZP	PM	5 let
Rozhodnutí o zařazení prací do kategorií podle rizik	PM	5 let
Záznamy o neshodách v oblasti BOZP (výsledky kontrol)	Vedoucí pracovníci	5 let
Evidence úrazů	VEÚ	5 let
Záznam o pracovním úrazu	VEÚ	5 let
Opatření proti opakování pracovního úrazu	PM	5 let
Provozní dokumentace ke strojům a zařízením	VS	5 let
Záznamy o provozu vozidel (servis, knihy jízd)	VS	5 let
Revizní zprávy k vyhrazeným technickým zařízením	VS	5 let
Doklady o lékařských preventivních prohlídkách	VEÚ	5 let
Doklady o způsobilosti externích organizací zajišťujících BOZP	PM	5 let
Evidence vydaných OOPP	VEÚ	5 let
Identifikace nebezpečí a hodnocení rizik	PM	5 let

Zdroj: Směrnice o BOZP č. 08

Hodnocení výkonnosti v oblasti BOZP

Monitorování v oblasti BOZP zahrnuje především

- kontrolu plnění cílů a programů, dosahování cílových hodnot
- dodržování stanovených zásad BOZP (v rámci všech kontrol v oblasti BOZP)
- počet úrazů a jiných incidentů
- výsledek pravidelné roční prověrky BOZP

Výsledky monitorování v oblasti BOZP a účinnost přijatých opatření jsou hodnoceny v rámci přezkoumání systému managementu.

Pracovní síly podniku

Celkový počet zaměstnanců podniku je 35, z toho je jich 7 řídicích. Počet zaměstnanců se od roku 2008. Společnost vynaloží na vzdělání a výchovu zaměstnanců každoročně několik tisíc Kč. Přispívá na řadu školicích programů a seminářů.

Vždy ve 4. čtvrtletí každého roku rada jakosti projednává a stanovuje potřeby výcviku pracovníků v roce následujícím. Do termínu konání takové rady jakosti uplatňují řídicí pracovníci požadavky na výcvik pracovníků u MJ.

JŘ má jako představitel vedení pro jakost odpovědnost za návrh výcviku pracovníků v oblasti jakosti a výcviku interních auditorů. VOÚ, VEÚ, VVÚ mají odpovědnost za návrhy odborného a speciálního výcviku.

Všechny uplatněné požadavky a návrhy spolu s těmi, které navrhla rada jakosti sumarizuje MJ, který je pak předkládá JŘ k posouzení a schválení.

Vedle plánovaných školení mohou být kdykoliv vedoucími pracovníky navržena školení mimořádná. Podléhají schválení JŘ.

Tabulka 7: Počet zaměstnanců od roku 2003 do roku 2009

Rok	Počet zaměstnanců	Z toho řídicích
2003	21	5
2004	24	5
2005	35	5
2006	45	7
2007	35	7
2008	37	7
2009	37	7

Zdroj: Vytvořil autor z výročních zpráv

Počet zaměstnanců se od roku 2003 do roku 2006 zvyšoval. Společnost měla nejvíce zaměstnanců v roce 2006. V roce 2007 se její počet snížil o 10 zaměstnanců, z nichž 2 dosáhli starobního důchodu. Jednalo se o zaměstnance ve výrobní sféře. Počet zakázek se zvyšoval, výše objemu zakázek se snížila a na jejich realizaci nebylo potřeba tolik pracovníků, proto se snížil i počet zaměstnanců ze 45 na 35. V roce 2008 se počet zaměstnanců navýšil o 2 zaměstnanců z důvodu otevření nové pobočky v zahraničí v Bratislavě. Od roku 2008 zůstává stále stejný počet zaměstnanců ve firmě.

Tabulka 8: Výše osobních nákladů na zaměstnance (v tis. Kč)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Náklady na zaměstnance (v tis. Kč)	13 308	6 515	11 433	17 356	15 923	17 605	11 763

Zdroj: Vytvořil autor z výročních zpráv

Počet zaměstnanců se každý rok měnil až do roku 2008. Společnost každý rok investuje peníze na školení pracovníků.

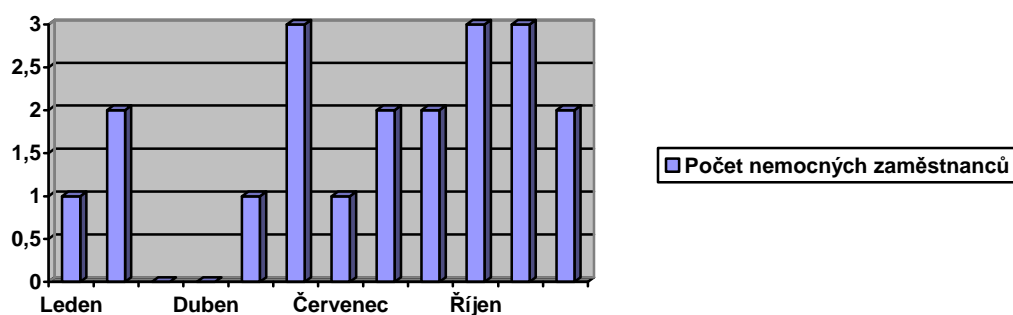
Tabulka 9: Náklady na ochranné pracovní pomůcky za rok 2010

Měsíc	duben	květen	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Částka v Kč	1 050	1 184	1 238	998	2 537	341	935

Zdroj: Autor

Celkem náklady na OPP za rok 2010 činily 8 283 Kč.

Obrázek 8: Počet nemocných zaměstnanců v roce 2010



Zdroj: Autor

V 1. polovině roku 2010 byl počet kalendářních dnů pracovní neschopnosti celkem 317.

V 2. polovině roku 2010 činil počet kalendářních dnů pracovní neschopnosti 108 dní.

5.6 Diskuze a návrhy změn

Firma PrimaTech s.r.o. působí na trhu dodávek technických zařízení budov (TZB) od roku 1993. Firma se provádí veškeré obory v rámci TZB včetně kompletní správy budov. Společnost PrimaTech s.r.o. je orientována na dodávku, montáž, servisní, revizní a projekční činnost v oblasti vzduchotechniky, klimatizace a chlazení, dodávku a montáž ústředního vytápění, zdravotnické, plynovodu a měření a regulace.

Při analýze a charakteristické firmy PrimaTech s.r.o. bylo vycházeno z účetních závěrek, tedy z Výkazu zisku a ztrát, Rozvahy a Výročních zpráv auditorů. Společnost PrimaTech s.r.o. v roce 2004 zaznamenala rozvoj zakázek a to z důvodu zřízení provozovny v Praze. Od roku 2003 do roku 2006 firma zvyšovala počet zaměstnanců, neboť každý rok firma dostávala stále větší počet zakázek a na trhu se stávala známější a její služby využívalo stále více dodavatelů. Firma se neustále vyvíjela a zvětšovala. Firma PrimaTech s.r.o. je na trhu už 18 let. Využívání jejich služeb dodavateli každý rok rostla, od doby krize jejich služeb využívali stále stejní zákazníci.

Normy OHSAS pokrývající oblast managementu BOZP jsou určeny k tomu, aby organizacím poskytly prvky efektivního systému managementu BOZP, který je možno sjednotit s dalšími požadavky managementu a pomohly tak organizacím dosáhnout cíle BOZP i ekonomické cíle.

V roce 2008 firma otevřela pobočku v Bratislavě, tedy rozšířili svoji činnost do zahraničí.

Čistý obrat firmy se stále zvyšoval vyjma roku 2005 a od roku 2008 obrat klesá z důvodu malého počtu zakázek. Ve firmě zůstává stále stejný počet zaměstnanců.

Při analýze procesu řízení jakosti a kvality řízení ve firmě PrimaTech s.r.o. bylo vycházeno z primárních dokumentů firmy PrimaTech s.r.o., Organizačního řádu, Příručky managementu týkající se řízení, ze směrnice „Registru pracovních rizik“,

Směrnice pro bezpečnosti a ochranu zdraví při práci a dalších dokumentů, na kterých bylo sledováno, jak firma a její zaměstnanci dodržují požadavky a pokyny z interních směrnic a dalších dokumentů firmy a ČSN EN ISO 9001:2008 včetně ČSN OHSAS 18001:2009.

Firma PrimaTech s.r.o. chce být konkurenceschopná a tedy dbá o naplnění integrovaného systému managementu. Analýzou a komparací byly zjištěny některé nedostatky. V interních směrnících je uvedeno, že vedoucí jednotlivých úseků a středisek shromažďují informace týkající se spokojenosti zákazníka, shody s požadavky na produkt, znaků procesů a dodavatelů. Tyto informace soustřeďuje představitel vedení pro IMS a předává k projednání a analýze poradou vedení. Záznamy o výsledku analýz jsou vedeny v zápisech z porad.

Bylo zjištěno, že představitel vedení pro IMS neshromažďuje informace týkající se spokojenosti zákazníka a nehodnotí spokojenost dodavatelů. Firma rozděluje dodavatele na dodavatele prací a dodavatele výrobků a zařízení.

- Navrhuji, aby společnost zavedla databázi dodavatelů prací a dodavatelů výrobků a zařízení a hodnocení spokojenosti dodavatelů a zákazníků a představitel vedení pro IMS tyto data shromažďoval a předával k projednání a analýze poradou vedení.

Vedoucí jednotlivých úseků a středisek shromažďují informace týkající se spokojenosti zákazníka, shody s požadavky na produkt, znaků procesů a dodavatelů. Tyto informace soustřeďuje PM a předává k projednání a analýze poradou vedení. Záznamy o výsledku analýz jsou vedeny v zápisech z porad.

Bylo zjištěno, že seznam schválených dodavatelů nebyl aktualizován pro rok 2010.

- Navrhuji, aby bylo provedeno hodnocení dodavatelů a podle jeho výsledků byl aktualizován seznam schválených dodavatelů pro další období.

V podniku PrimaTech s.r.o. na základě interní směrnice Příručka managementu č. 02 vedoucí jednotlivých úseků a středisek shromažďují informace týkající se spokojenosti zákazníka, shody s požadavky na produkt, znaků procesů a dodavatelů. Tyto informace soustřeďuje PM a předává k projednání a analýze poradou vedení. Záznamy o výsledku analýz jsou vedeny v zápisech z porad.

Společnost provádí dle směrnic přezkoumání systému managementu, tedy provádí i zpětnou vazbu od zákazníka a hodnocení jeho spokojenosti. Spokojenost zákazníků se vedení společnosti zabývá neustále. Je to doloženo v politice společnosti a cílech managementu, popisech procesů, přezkoumání systému managementu, v postupech pro přezkoumání a uzavření smlouvy, v přípravě a řízení zakázek, při předání díla.

Bylo zjištěno, že společnost nedělá průzkum spokojenosti zákazníků. Zákazník ani nemá možnost se vyjádřit, jak je spokojen se službami a se vším, co se týče zakázky.

- Navrhuji, aby byla dělala průzkum spokojenosti zákazníků. V zápise o předání díla by byla zavedena kolonka, kde může zákazník vyjádřit spokojenost se službami. Společnost by jmenovala zaměstnance, který by měl odpovědnost a uschoval zápisy o spokojenosti zákazníků. Poté by minimálně jednou ročně analyzoval a vyhodnotil celkovou spokojenost zákazníků.

V příloze č. 3 je uvedeno, že pro práci s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky musí být dle Směrnice o BOZP č. 08 pracovníci seznámeni s bezpečnostním listem.

Bylo zjištěno, že k některým používaným chemickým látkám není k dispozici bezpečnostní list, tudíž nemohli být zaměstnanci s ním seznámeni.

- Navrhuji, aby byl vypracován seznam používaných chemických látek, byl zkompletován soubor bezpečnostních listů a byl proveden záznam o seznámení pracovníků s jejich obsahem. Viz příloha

V interní směrnici BOZP č. 08 je uvedeno, že školení v oblasti IMS zajišťuje představitel vedení pro IMS, školení odborná jsou zajišťována externě. Jednou ročně PM zhodnotí účinnost výcviku za uplynulý rok (v rámci přezkoumání); hodnotí se, zda proběhla všechna plánovaná školení a jejich přínos pro společnost.

Bylo zjištěno, že představitel vedení pro IMS nehodnotí účinnost výcviku za uplynulý rok, jak je uvedeno ve směrnici BOZP č. 08. PM také nehodnotí, zda proběhla všechna školení a zda to mělo nějaký přínos pro společnost.

- Navrhuji, aby představitel vedení pro IMS začal hodnotit účinnost výcviků, zhodnotil vždy všechna školení, která proběhla a zjistil, zda to mělo nějaký přínos pro společnost a sepsal o tom zprávu.

V normě ČSN EN ISO 9001:2001 v návaznosti na Příručku managementu č. 02 společnosti PrimaTech s.r.o. je uvedeno, že politika jakosti společnosti musí být všem známa a dostupná všem zainteresovaným stranám.

Bylo zjištěno, že politika společnosti není vyvěšena na jednotlivých pracovištích.

- Navrhuji, aby politika společnosti byla vyvěšena na pracovišti v Táboře, Praze a v Bratislavě.

Dle interní směrnice o BOZP č. 08 vedení firmy PrimaTech s.r.o. zajišťuje vyhledávání a hodnocení nebezpečných činitelů prostřednictvím soustavné kontroly v oblasti BOZP na pracovištích, za které odpovídají všichni vedoucí pracovníci.

Bylo zjištěno, že nebyla provedena kontrola v oblasti BOZP na pracovištích a nebyla provedena pravidelná kontrola žebříků, za něž odpovídají vedoucí pracovníci.

- Navrhuji, aby v rámci pravidelných kontrol BOZP na pracovištích byla provedena kontrola žebříků a výsledek kontroly byl zaznamenán do protokolu.

Vedení společnosti PrimaTech dle interní směrnice Příručky managementu č. 02 stanovuje požadavky na jednotlivé profese, zjišťuje potřeby výcviku pracovníků (jak v oblasti IMS, tak v oblasti odborné). Sleduje kompetence pracovníků prostřednictvím formuláře Požadavky na pracovníky a hodnocení způsobilosti – za pravidelné hodnocení 1x ročně odpovídá PM.

Na základě požadavků a potřeb společnosti (navrhují vedoucí úseků nebo provozů) vypracuje představitel vedení pro IMS (PM) plán výcviku na další rok; plán obsahuje téma školení, termín, školitele a jména pracovníků, pro které je účast povinná. Kontrolu plnění plánů výcviku provádí PM průběžně a interní auditor v rámci interních auditů.

Bylo zjištěno, že společnost nesleduje kompetence pracovníků prostřednictvím formuláře Požadavky na pracovníky a hodnocení způsobilosti, tudíž nemůže dělat pravidelné hodnocení.

- Navrhuji, aby společnost začala sledovat kompetence pracovníků prostřednictvím formuláře, které by uschoval PM a prováděl by také hodnocení způsobilosti jednou za rok.

Plnění stanovených cílů a dosažení cílových hodnot musí být dle Příručky managementu č. 02 pravidelně hodnoceno (porady, přezkoumání systému managementu). Také je uvedeno, že interní komunikace, mezi níž patří porady, se řeší jednou týdně, na výrobních poradách jednou měsíčně na poradách vedení společnosti.

Bylo zjištěno, že se porady nekonají pravidelně jednou týdně. A konají se v provozovně v Praze.

- Navrhuji, aby se začaly porady konat pravidelně každý týden a konaly se v Táboře, kde má společnost PrimaTech s.r.o. své sídlo.

V příloze č. 3, která vyplývá ze Směrnice o BOZP č. 08, je uvedeno, že zaměstnanci mají být seznámeni s obsluhou zařízení používající k práci.

Bylo zjištěno, že nebyl doložen záznam o seznámení obsluh zařízení s návodem výrobce.

- Navrhuji, aby záznam o seznámení s návodem k obsluze byl doplněn do záznamu o převzetí zařízení.

Ve Směrnici o BOZP č. 08 společnosti PrimaTech s.r.o., je uvedeno, že závodní preventivní péče je zajišťována jednotlivými obvodními lékaři. Zaměstnanci jsou povinni zúčastnit se příslušné lékařské preventivní prohlídky.

Bylo zjištěno, že u některých pracovníků nebylo doloženo absolvování preventivních lékařských prohlídek.

- Navrhuji, aby se všichni pracovníci postupně podrobili preventivní lékařské prohlídce dle uvedené tabulky a přinesli doklad o absolvování této lékařské prohlídky.

Firma zajišťuje školení zaměstnanců v oblasti BOZP. Zaměstnavatel je povinen dle interní směrnice BOZP č. 08 zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon jimi vykonávané práce a vztahují se k rizikům, s nimiž může přijít zaměstnanec do styku na pracovišti.

Obsah a četnost školení jsou stanoveny ve Vnitřním předpisu zaměstnavatele ke školení o BOZP, který zpracoval představitel vedení pro IMS s účinností k 1.1.2008.

O provedeném školení vyhotoví školitel záznam, jehož přílohou je vždy osnova školení. Záznam dále obsahuje prezenční listinu s podpisy všech zúčastněných pracovníků. Záznamy o školení pracovníků k BOZP jsou uloženy u představitele managementu.

O již realizovaných školení se mají provádět záznamy do plánu výcviku. Bylo zjištěno, že v plánu výcviku chybí záznamy o již realizovaných školeních.

- Navrhuji, aby do plánu výcviky byly doplněny termíny školení, která již byla realizována.

V ČSN EN ISO 9001:2001 je stanoveno, že organizace musí vytvořit, implementovat a udržovat postupy pro přezkoumání a opětovné schválení nebo potvrzení platnosti dokumentů.

Bylo zjištěno, že ve společnosti PrimaTech s.r.o. některé výtisky aktuálních dokumentů nebyly schváleny a některé výtisky dokumentů nejsou uvedeny v rozdělovníku řízených výtisků.

- Navrhuji, aby veškerá aktuální dokumentace v tištěné verzi byla schválena podpisem PM a všechny řízení výtisky byly uvedeny v rozdělovníku dokumentu.

Dle ČSN EN ISO 9001:2001 organizace musí vytvořit, implementovat a udržovat postupy pro identifikaci, skladování, ochranu, obnovování, uchovávání a skartaci záznamů. Záznamy musí být a musí zůstat čitelné, identifikovatelné a snadno vyhledatelné.

Bylo zjištěno, že archivované složky ve firmě nejsou označeny rokem uložení do spisovny.

- Navrhuji, aby byly označeny všechny složky ve spisovně atak, aby bylo možno sledovat skartační lhůty.

Bylo zjištěno, že v plánu výcviku nebyly doloženy doklady o odborné způsobilosti revizních techniků.

- Navrhuji, aby od revizních techniků elektrických zařízení byly vyžádány osvědčení o odborné způsobilosti.

Ve společnosti PrimaTech s.r.o. se dle interní směrnice o BOZP č. 08 mají uchovávat záznamy o převzetí osobních ochranných pracovních prostředcích (OOPP) zaměstnancem.

Bylo zjištěno, že u některých pracovníků nebylo převzetí OOPP doloženo převzetí.

- Navrhuji, aby byly doplněny záznamy o převzatých OOPP s vypracovaným seznamem OOPP.

Integrovaný systém managementu (IMS), který se snaží firma PrimaTech s.r.o. naplnit, je velmi rozsáhlá oblast a velmi náročná pro zvládnutí. Dosažený certifikát IMS je vynikající vizitkou pro firmu, její jméno a její schopnost udržet se na domácích a zahraničních trzích a jsou vizitkou také pro odběratele.

6. Závěr

Společnost PrimaTech s.r.o. se zavazuje poskytovat zákazníkům služby nejvyšší kvality, přispívat k ochraně životního prostředí a zajistit bezpečné pracovní podmínky pro všechny zaměstnance tak, aby se stali vyhledávaným obchodním partnerem i zaměstnavatelem. K dosažení tohoto cíle se společnost zavazuje k dodržování souladu se zásadami systému řízení jakosti, systému environmentálního managementu a systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Integrovaný systém managementu (IMS – Integrated Management System) je velmi účinný nástroj managementu, který je aktivně zapojený do systému řízení organizace. Efektivním propojením požadavků norem ISO 9001:2001, šetrný vztah k životnímu prostředí EMS ISO 14001, bezpečnost práce OHSAS dojde k velmi modernímu systému řízení organizace, který významně pomůže k řízení organizace a k vysokému snížení rizik.

Systémy managementu kvality podle norem ISO 9000 patří k prominentním nástrojům řízení a dosahují nejvyšší akceptace ve většině ekonomicky vyspělých zemí světa. Jsou chápány jako komplexní přístup a závazek managementu ke kvalitě, které jsou uplatňovány ve všech firemních procesech. Cílem je spokojenost zákazníka a trvalé zlepšování výkonu organizace.

Jakost je souhrn vlastností produktů (výrobků i služeb), které vytvářejí jejich schopnost uspokojovat přání a potřeby zákazníků. Mezi dimenze jakosti patří: provozní výkonnost, kompatibilita, trvanlivost, pružnost servisu, estetika, zprostředkovaně vnímaná jakost (image), druhotné charakteristické vlastnosti.

Kvalita je rozhodujícím prvkem konkurenceschopnosti.

Jedním ze strategických záměrů společnosti PrimaTech s.r.o. je zabezpečovat a neustále zlepšovat péči o bezpečnost a ochranu zdraví svých zaměstnanců při práci. Firma se

zaměřuje na neustálé zlepšování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zapojení všech pracovníků do procesu určení nebezpečí. Maximalizuje efektivnost zajištění úkolů prevence rizik v oblasti bezpečnosti ochrany zdraví při práci a to především s důrazem na důležitost zdraví pracovníků.

Společnost PrimaTech s.r.o. se snaží naplnit všechny povinnosti a požadavky týkající se integrovaného systému řízení vyplývající z norem. Firma získala certifikát pro IMS, který je dobrou vizitkou. Dělá dobré jméno společnosti. Firma je konkurenceschopná a jejich služeb využívá stále více zákazníků.

7. Summary

Company PrimaTech, Ltd. commits to providing customers the highest quality of the services, contributing to environmental protection and ensure safe working conditions for all employees to become sought-after business partner and employer. To achieve the objective, the company undertakes to respect the compliance with the principles of quality management system, environmental management system and system of safety management and protection of health at work.

Integrated Management System (IMS - Integrated Management System) is a powerful management tool which is actively involved in the organization's management system. Effective interconnection of requirements of ISO 9001:2001, friendly relation to environment EMS ISO 14001 and OHSAS work safety there transforms very modern company management system that significantly helps to the organization management and the high reduction of risks.

Quality Management Systems according to ISO 9000 standards are among the prominent management tools and achieve the highest acceptance in the most economically advanced countries in the world. They are seen as a comprehensive access and commitment of management to quality management that are applied in the all business processes. The aim is the customer satisfaction and the continuous improvement of organization's achievement.

Quality is a set of attributes of products (commodities and services), which enable them to satisfy the wishes and needs of customers. Among the dimensions of quality are: operational efficiency, compatibility, longevity, flexibility of service, aesthetics, implicitly perceived quality (image), secondary characteristic features.

One of the strategic objectives of the company PrimaTech, Ltd. is to ensure and continuously improve the care of health and safety of their employees at work. The company focuses on continuous improvement of safety and health protection at work of

all staff involved in the process of identifying hazards. The company maximize the effectiveness of the reinsurance tasks in the field of risk prevention, safety and health at work and in particular with an emphasis on the importance of health workers.

Company PrimaTech, Ltd. tries to fill all the responsibilities and requirements relating to the integrated management system resulting from the standards. The company obtained the certification for IMS, which is a good sign. It makes a reputation of the company. The company is competitive and more customers used their services.

8. Přehled použité literatury

AQUILANO, N. J. *Fundamentals of operations management*, 1. Vyd. Homewood: Richard D. Irwin, 1991. ISBN 0-256-11399-8

AQUILANO, N. J., CHASE, R.B. *Fundamentals of operations management*. 2. vyd. Homewood: Richard D. Irwin, 1991. ISBN 0-256-11399-8

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAT, P., ŠULEŘ, O. a kol. *Management*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X

BOYER, A., HRONOVÁ, S., MACHKOVÁ, H. *Stručný výkladový slovník managementu*. 1. vyd. Praha: HZ, 1995. ISBN 80-901918-5-1

Certifikát OHSAS 18001. [online]. 2010, [cit. 1. 12. 2010]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.dqsczech.cz/certifikat-ohsas-18001>>

Český normalizační institut. *Informace o mezinárodní normě ISO 9001*. [online]. 2010, [cit. 1. 12. 2010]. Dostupný na World Wide Web: < http://www.info-iso.cz/iso_9001_informace/>

ČSN EN ISO 14001:2004, Praha: Český normalizační institut, 2005

ČSN EN ISO 9001:2001. Praha: ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT, 2001

ČSN OHSAS 18001 *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky*. [online]. 2008, [cit. 1. 12. 2010]. Dostupný na World Wide Web: <http://www.cni-normy.cz/normy/CSN_OHSAS_18001.php>

ČSN OHSAS 18001:2008, Praha: ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT 2008

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH J. M. *Fundamentals of management*. 9. vyd. Boston: Richard D. Irwin, 1995. ISBN 0-256-12540-6

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH J. M. *Management*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3

FOX, M. J., GENTLE, J. F. *Principy a techniky managementu jakosti – Modul 416 c1 – prostředky a nástroje řízení a zlepšování jakosti*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta chemická, 2001. ISBN 80-214-1930-X

FOX, M. J., GENTLE, J. F. *Principy a techniky managementu jakosti – Modul 416 a1 – základy řízení jakosti*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta chemická, 2001. ISBN 80-214-1928-8

HRUŠKA, K. *Řízení a kontrola jakosti v souladu se zákony, předpisy a normami EU a ČR*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2000. ISBN 80-214-1645-9

IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L. *Management – Principles and Functions*, 4. vyd. Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1989. ISBN 0-256-06671-X

KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0199-5

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

KUČERA, J. *Moderní teorie firmy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-954-3

MAKOVEC, J. a kol. *Základy řízení výroby*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 1999. ISBN 80-7079-110-1

NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní management jakosti - Principy, postupy, metody*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7

NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8

Norma ČSN EN ISO 9000. Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha, ČNI, duben 2006

PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*, 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-543-1

POE, J. B. *An Introduction to The American Business Enterprise*. 7. vyd. Homewood: Richard D. Irwin, 1989. ISBN 0-256-07347-3

Příbek, Jiří. *Systémy managementu jakosti*. [online]. 2004, [cit. 18. 11. 2010]. Dostupný na World Wide Web: <http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/061019_systemy-managementu-jakosti.pdf>

ROBINNS, S. P., COULTER, M. *Management*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1

ROLÍNEK, L. a kol. *Teorie a praxe managementu*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2001. ISBN 80-7040-613-5

VANĚČEK, D., FRIEBEL, L., ŠTÍPEK, V., *Operační management*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2010. ISBN 978-80-7394-196-3

VEBER, J. a kol. *Management, Základy – prosperita – globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5

VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0194-4

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

VEBER, J. *Management kvality - od ISO 9000 K TQM*, 2. vyd. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje, 2000. ISBN 80901730-5-5

VEBER, J. *Management kvality a managementu*, 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. ISBN 80-245-0289-5

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*, 3. vyd. Praha: Management press, 1999. ISBN 80-85943-94-8

Interní dokumenty společnosti PrimaTech s.r.o.:

- Výroční zprávy od roku 2003 do roku 2009
- Výkazy zisku a ztrát od roku 2003 do roku 2009
- Rozvahy od roku 2003 do roku 2009
- Zprávy auditora od roku 2003 do roku 2009

Interní směrnice společnosti PrimaTech s.r.o.:

- Organizační řád č. 01,
- Příručka managementu č. 02,
- Směrnice o BOZP č. 08
- Směrnici pro ochranu životního prostředí č. 08
- Registru environmentálních aspektů č. 09
- Registr pracovních rizik č. 10

Seznam použitých zkratek

JŘ	jednatel-ředitel
IMSintegrovaný systém managementu
VVÚ	vedoucí výrobního úseku
QMS	systém managementu kvality
VOÚ	vedoucí obchodního úseku
EMS	systém environmentálního managementu
OR	obchodní referent
SM BOZP	systém managementu BOZP
VEÚ	vedoucí ekonomického úseku
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
RÚ	referent účetní
PO	požární ochrana
PM	představitel vedení pro IMS
OZO	odborně způsobilá osoba
IA	interní auditor
VS	vedoucí střediska servisu
NOp	nápravné opatření
VP	vedoucí provozu
Pop	preventivní opatření
M	mistr
KZP	kontrolní a zkušební plán
R	referent (popř. samostatný referent)
P	projektant
VZT	vzduchotechnická zařízení
T	technik správy objektu TZB
CHL	chlazení
Š	šéfmontér
ZTI	zdravotechnika
Mo	montér
ÚT	ústřední topení
Me	metrolog
OOPP	osobní ochranné pracovní prostředky

KP..... koordinátor přípravy
ŽP..... životní prostředí
OÚ..... obchodní úsek
EÚ..... ekonomický úsek
EA..... env. aspekt
PLZ..... průvodní list zakázky – nabídky
ŽP..... životní prostředí
NO..... nebezpečné odpady
OOPP..... osobní ochranné pracovní prostředky
NChLP nebezpečné chemické látky a přípravky
BOZP..... bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BL..... bezpečnostní list
OIP oblastní inspektorát práce

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Soubory procesů managementu jakosti	str. 5
Obrázek 2: Vývoj systémů zabezpečování jakosti ve dvacátém století	str. 6
Obrázek 3: Požadavky na jakost služby	str. 10
Obrázek 4: Struktura managementu jakosti	str. 14
Obrázek 5: Nástroje vývoje s kvalitou	str. 19
Obrázek 6: Druhy auditů	str. 21
Obrázek 7: Mapa identifikovaných procesů	str. 43
Obrázek 8: Počet nemocných zaměstnanců v roce 2010	str. 73
Tabulka 1: Zaměření manažerských systémů	str. 26
Tabulka 2: Vývoj podniku od roku 2003 do roku 2009 (v tis. Kč)	str. 39
Tabulka 3: Soubor dokumentů integrovaného systému managementu	str. 45
Tabulka 4: Závodní preventivní péče	str. 63
Tabulka 5: Přehled způsobu oznamování pracovních úrazů podle jejich druhu	str. 68
Tabulka 6: Přehled vedených záznamů v oblasti BOZP	str. 70
Tabulka 7: Počet zaměstnanců od roku 2003 do roku 2009	str. 72
Tabulka 8: Výše osobních nákladů na zaměstnance (v tis. Kč)	str. 72
Tabulka 9: Náklady na ochranné pracovní pomůcky za rok 2010	str. 73

Seznam příloh

Příloha 1: Přehled neodstranitelných rizik a stanovených opatření k jejich minimalizaci - kanceláře

Příloha 2: Přehled neodstranitelných rizik a stanovených opatření k jejich minimalizaci - sklad a areál:

Příloha 3: Přehled rizik zakázky z hlediska životního prostředí a BOZP

Přílohy

Příloha 1: Přehled neodstranitelných rizik a stanovených opatření k jejich minimalizaci

- kanceláře:

Pracovní činnost	Zdroj nebezpečí	Riziko	Opatření k minimalizaci rizika
<i>Administrativní práce</i>	Podlahy, schodiště – pohyb osob	<ul style="list-style-type: none"> • uklouznutí • zakopnutí • šlápnutí na ostrý nebo špičatý předmět • srážka s jinou osobou nebo předmětem 	<ul style="list-style-type: none"> → upozornění na zvýšenou opatrnost (na suchém či mokřem povrchu) → označení krajů schodů kontrastní barvou → odstranění překážek na komunikacích → dostatečné osvětlení
	Elektrické spotřebiče	<ul style="list-style-type: none"> • poranění el. proudem • opaření horkou tekutinou • popálení 	<ul style="list-style-type: none"> → seznámení s návody pro obsluhu a jejich dodržování → revize veškerých el. spotřebičů
	Výpočetní technika	<ul style="list-style-type: none"> • poranění el. proudem • zvýšená zřaková zátěž • namáhání rukou a páteře 	<ul style="list-style-type: none"> → provádění pravidelných revizí → vhodné umístění obrazovky → dodržování zásad dle NV č. 361/2007 Sb.
<i>Doprava osob</i>	Provoz osobních silničních vozidel	<ul style="list-style-type: none"> • autonehoda 	<ul style="list-style-type: none"> → pravidelné školení řidičů → preventivní údržba vozidel
<i>Pohyb osob</i>	Provozní prostory	<ul style="list-style-type: none"> • pád předmětů z výše • kontakt se zařízením (vyčnívající části) • úraz el. proudem 	<ul style="list-style-type: none"> → školení k BOZP → označení výstražnými bezpečnostními značkami → respektování zákazů a upozornění

Zdroj: Směrnice o BOZP č. 08

Příloha 2: Přehled neodstranitelných rizik a stanovených opatření k jejich minimalizaci

- sklad a areál:

Pracovní činnost	Zdroj nebezpečí	Riziko	Opatření k minimalizaci rizika
<i>Pohyb a stání vozidel</i>	Pohyb vozidel a osob	<ul style="list-style-type: none">• srážka vozidla a osoby• pád pracovníka z korby nákladního vozidla	<ul style="list-style-type: none">→ bezpečnostní a dopravní značení→ dostatečné osvětlení areálu→ školení řidičů
<i>Skladování materiálu</i>	Kusový materiál	<ul style="list-style-type: none">• pád břemene na pracovníka• překážky v komunikacích• kolaps regálu	<ul style="list-style-type: none">→ udržování pořádku ve skladu→ udržování cest volných a průchodných→ kontroly regálů min. 1x ročně→ dodržování únosnosti regálů
<i>Skladování NChLP</i>	Manipulace s chemickými látkami	<ul style="list-style-type: none">• nadýchání• poleptání• požár, výbuch	<ul style="list-style-type: none">→ školení k BOZP→ označení výstražnými bezpečnostními značkami→ respektování zákazů a upozornění

Zdroj: Směrnice o BOZP č. 08

Příloha 3: Přehled rizik zakázky z hlediska životního prostředí a BOZP

Činnost	Pracovní riziko	Opatření k minimalizaci rizika / EA	Předmět kontroly a záznam výsledku
	EA		
Doprava a práce mechanismů	- přejetí, přimáčknutí, zachycení pracovníka - dopravní nehoda	- seznámení obsluhy s průvodní dokumentací k zařízení a s místními podmínkami - preventivní údržba zařízení a vedení provozních záznamů	Poučení obsluhy Vedení provozních záznamů Dodržování pracovních postupů Používání předepsaných OOPP Vypínání motorů běžících naprázdno
	- emise do ovzduší (spaliny, prach) - hluk a vibrace - úkapy a únik provozních kapalin	- stabilita zařízení, kontrola ohroženého prostoru - používání OOPP při výjezdu na veřejnou komunikaci (výstražná vesta) - omezení chodu mechanizace na dobu nezbytně nutnou - záchytné nádoby, havarijní souprava	
Bourání	- zřícení bourané konstrukce - ohrožení okolních objektů - úraz el. proudem - výbuch plynu	- zajištění stability okolních objektů - zajištění podzemních prostor - odpojení energetických vedení - vymezení ohroženého prostoru a zabránění vstupu nepovolaných osob	Zabránění vstupu nepovolaných osob Seznámení pracovníků s pracovním postupem
	- emise do ovzduší (prach) - hluk	- pracovní postup a písemný příkaz k zahájení prací	
Práce s použitím ručního el. Náradí	- úraz el. proudem - zasažení odlétajícími částicemi	- seznámení obsluhy s průvodní dokumentací - používání předepsaných OOPP (ochranné brýle, popř. respirátor)	Způsobilost obsluhy Používání předepsaných OOPP
	- prach, hluk		
Povrchové úpravy (nátěry)	- práce s NChLP (dráždivé, hořlavé)	- seznámení pracovníků s bezpečnostními listy	Seznámení pracovníků s BL
	- emise do ovzduší – těkavé látky - vznik NO	- dostatečné větrání pracovního prostoru - uzavírání nádob při práci s těkavými látkami - likvidace znečištěných obalů jako NO	Nakládání s NO
Svařování	- popálení - požár, výbuch - úraz el. proudem	- způsobilost svářečů (výcvik) Způsobilost svářecího zařízení (revize, kontroly)	Způsobilost svářečů Způsobilost zařízení
	Emise (spaliny)	- používání předepsaných OOPP (svářečská souprava, rukavice, kukla) - postup pro svařování v prostředí se zvýšeným požárním nebezpečím, seznámení svářečů s postupem, zajištění požárního dohledu, písemný příkaz k zahájení svařování	Používání předepsaných OOPP Seznámení pracovníků s pracovním postupem, pokud byl zpracován
Montážní práce	- destrukce montované	- technologický postup montáže - zajištění pracovníků a břemen	Dodržení technologického

	<ul style="list-style-type: none"> konstrukce - pád osob a břemen z výšky 	<ul style="list-style-type: none"> proti pádu z výšky - přerušení prací při nepříznivých podmínkách 	<ul style="list-style-type: none"> postupu
Práce ve výškách	<ul style="list-style-type: none"> - pád z výšky - pád předmětu na osoby pohybující se pod pracovištěm ve výšce 	<ul style="list-style-type: none"> - zajištění pracovníků proti pádu z výšky přednostně prostředky kolektivní ochrany - přidělení prostředky osobního zajištění v ostatních případech - stanovení pracovního postupu a seznámení pracovníků - vymezení ohroženého prostoru pod pracovištěm ve výšce, používání ochranných přileb - přerušení prací při nepříznivých podmínkách 	<ul style="list-style-type: none"> Předání a převzetí pomocných konstrukcí Kontrola prostředky osobního zajištění před použitím Seznámení pracovníků s pracovním postupem Zajištění ohroženého prostoru
Zdění	<ul style="list-style-type: none"> - pád břemene na pracovníka - pád pracovníka z výšky - spotřeba neobnovitelných zdrojů 	<ul style="list-style-type: none"> - vhodné uspořádání pracovního postupu - předání a převzetí pomocných stavebních konstrukcí - zakrývání nebezpečných otvorů - zákaz vstupu na vyzdívanou zeď - používání předepsaných OOPP (pracovní obuv, ochranná přilba, pracovní rukavice) 	<ul style="list-style-type: none"> Zajištění pracovníků proti pádu z výšky Používání předepsaných OOPP Zajištění pracoviště proti vstupu nepovolaných osob
Betonové konstrukce	<ul style="list-style-type: none"> - destrukce pomocných konstrukcí - pád osob z výšky - spotřeba neobnovitelných zdrojů 	<ul style="list-style-type: none"> - písemný příkaz k zahájení odbedňování 	<ul style="list-style-type: none"> Dostatečná únosnost podpěrných konstrukcí Dodržení postupu odbedňování Zajištění osob proti pádu z výšky
Skladování materiálu, manipulace s břemeny, svislá doprava materiálu	<ul style="list-style-type: none"> - ruční manipulace s břemeny - pád břemene na pracovníka - zavalení, zasypání - manipulace s NChLP - úniky a úkapy NChLP - vznik odpadů 	<ul style="list-style-type: none"> - příprava vhodných ploch pro skladování materiálu - poučení pracovníků o vhodných metodách ruční manipulace s břemeny - používání předepsaných OOPP (ochranná přilba, pracovní obuv a rukavice) - seznámení pracovníků s BL k NChLP - technická způsobilost provozovaných zdvihacích zařízení - havarijní souprava - třídění odpadů, oddělené shromažďování NO - předávání odpadů k likvidaci oprávněných subjektům 	<ul style="list-style-type: none"> Dodržování předepsaných postupů pro manipulaci s materiálem Používání stanovených OOPP Seznámení pracovníků s pokyny pro mimořádné situace Nakládání s odpady předepsaným způsobem
Jiné požadavky (stavební povolení, místní předpisy, jiné technologie)			

Zdroj: Směrnice o BOZP č. 08