

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE
TECHNICKÁ FAKULTA

2119644

INTEGROVANÝ MANAŽÉRSKY SYSTÉM

2010

Bc. Ladislav Ondruš

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V
NITRE
TECHNICKÁ FAKULTA**

INTEGROVANÝ MANAŽÉRSKY SYSTÉM

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Študijný program:	kvalita produkcie
Študijný odbor:	5.2.57 kvalita produkcie
Školiace pracovisko:	Katedra kvality a strojárskych technológií
Školiteľ:	prof. Ing. Jozef Hrubec, CSc.

Čestné vyhlásenie

Podpísaný Ladislav Ondruš vyhlasujem, že diplomovú prácu na tému „*Integrovaný manažérsky systém*“ som vypracoval samostatne pod odborným vedením prof. Ing. Jozefa Hrubca, CSc. a uviedol som v zozname literatúry všetky použité literárne a odborné zdroje.

V Nitre dňa 28. apríla 2010

Pod'akovanie

Veľmi ďakujem prof. Ing. Jozefovi Hrubcovi, CSc. za obetavý prístup, cenné pripomienky, odborné rady a čas venovaný vedeniu diplomovej práce. Ďalej ďakujem organizácii Chestreal a.s. pod vedením riaditeľa Ing. Vladimíra Hrubana, ktorý mi umožnil použiť interné údaje organizácie ktoré boli potrebné pre spracovanie vlastnej práce. Pod'akovanie patrí rovnako aj mojím blízkym za trepezlivosť pri štúdiu a podporu, ktorou mi dodávali energiu do ďalšej práce.

Abstrakt

Cieľom diplomovej práce bolo zdokumentovať integrovaný manažérsky systém v organizácii Chestreal a.s. a pripraviť ho pre zavedenie do praxe. Integrovaný manažérsky systém pozostáva zo systému manažérstva kvality, systému environmentálneho manažérstva a systému manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Pre zdokumentovanie integrovaného manažérského systému bolo potrebné vypracovať metodiku pre riadenie procesov, s priradením zodpovednosti za vykonávané činnosti, systém kontrol a vyhodnocovania. Riadiť stavebnú organizáciu systémom manažérstva kvality, životného prostredia a bezpečnosti ochrany zdravia pri práci je efektívne a v súčasnosti nevyhnutné. Legislatíva v oblasti ochrany životného prostredia a v oblasti ochrany zdravia pri práci si vyžaduje jej plnenie bez ohľadu na to, či organizácia má alebo nemá zavedené príslušné manažérske systémy. Preto je vhodné zdokumentovaný integrovaný manažérsky systém v organizácii Chestreal a.s. zaviesť do praxe, aby sa organizácia chovala preventívne a nemala zbytočné finančné straty z dôvodov nedostatočnej kvality, prípadne z pokút nedodržiavania legislatívnych požiadaviek v oblasti životného prostredia a bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Môžeme konštatovať že úspešné zavedenie integrovaného manažérského systému do života organizácie je prvým krokom k obdržaniu certifikátu pre všetky tri manažérske systémy. Tým stavebná organizácia získava výhodu v konkurenčnom boji na trhu doma i v zahraničí, pretože certifikát na integrovaný manažérsky systém je zatiaľ najvyšším ocenením stavebných organizácií v prístupe ku kvalite, environmentu a bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci.

Kľúčové slová: systém kvality, environment, bezpečnosť, integrovaný

The Abstract

The aim of diploma work was documented integrated management system in organization Chestreal a.s. and prepare it for boot into a practice. Integrated management system consists of quality management system, system of environment management, system of safety management and health protection of work. For documented integrated management system was needed to develop methodology for controlling processes, with assignment responsibility for conducted activities, system of control and evaluation. Effectively manage a building organization with quality management system, environment and health protection of work is necessary in present. Legislation in area of environment protection and in area of health protection of work involves a fulfillment no matter if organization has or has not established appropriate management systems. It is appropriate the documented integrated management system in organization Chestreal a.s. boots into a practice, in order organization behaved preventative and she has not got unnecessary financial losses because of insufficient quality or because of fines of failure legislative requirements in environment area and safeness and health protection of work. We can state that successful boot integrated management system into life of organization is the first step to receipt a certificate for all three management systems. Thereby the building organization receive an advantage in rival fight on market at home and abroad, because the certificate on integrate management system is, meanwhile, the top valuation of building organizations in access to the quality, the environment and the safeness and health protection of work.

Key words: system of quality, environment, safety, integrated

Úvod	11
1. PREHĽAD LITERATÚRY	13
1.1 SYSTÉMY MANAŽÉRSTVA KVALITY	13
1.1.1 Normy pre systémy manažérstva kvality STN EN ISO 9001:2009	14
1.1.2 Benchmarking	14
1.1.3 Komplexné manažerstvo kvality	15
1.1.4 Model výnimočnosti EFQM	16
1.1.5 Spoločný hodnotiaci rámec CAF	17
1.1.6 Metóda vyvážených ukazovateľov	18
1.1.7 Štandardizácia služieb.....	18
1.2 SYSTÉMY ENVIRONMENTÁLNEHO MANAŽÉRSTVA	20
1.2.1 Norma STN EN ISO 14001:2005	20
1.2.2 Prínos normy STN EN ISO 14001:2005	20
1.2.3 Použitie normy pre environment.....	21
1.2.3.1 Zavedenie systému environmentálneho manažérstva podľa normy STN EN ISO 14001:2005	22
1.3 MANAŽÉRSTVO BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVIA PRI PRÁCI	22
1.3.1 Norma OHSAS 18001: 2007	23
1.3.2 Prínos normy	23
1.3.3 Použitie normy	23
1.3.3.1 Nadväzujúce štandardy	25
1.4 INTEGROVANÉ MANAŽÉRSKE SYSTÉMY RIADENIA V STAVEBNEJ ORGANIZÁCI	25
1.4.1 Podpora vedenia pri zavádzaní IMS	26
1.4.2 Zavádzanie IMS v stavebnej organizácii	27
2 CIEĽ DIPLOMOVEJ PRÁCE	29
3 METODIKA	30
3.1 SYSTÉM MANAŽÉRSTVA KVALITY	30
3.2 MANAŽÉRSTVO ZDROJOV	30
3.3 REALIZÁCIA PRODUKTU	30
3.4 NÁVRH A VÝVOJ	31
3.5 NÁKUP A VÝVOJ	31
3.6 VÝROBA A POSKYTOVANIE SLUŽIEB	31

3.7	MERANIE, ANALÝZA A ZLEPŠOVANIE	31
4	VLASTNÁ PRÁCA	32
4.1	SYSTÉM MANAŽÉRSTVA KVALITY - INTEGROVANÝ MANAŽÉRSKY SYSTÉM	32
4.1.1	Všeobecné požiadavky	32
4.1.2	Požiadavky na dokumentáciu všeobecne.....	34
4.1.2.1	Predmet integrovaného manažérskeho systému – výrobný program – výnimky	34
4.1.2.2	Riadenie dokumentov	36
4.1.2.3	Z hľadiska hierarchie IMS na :	36
4.1.2.4	Z hľadiska charakteru procesov delíme dokumentáciu na :	36
b)	Operatívnu dokumentáciu ktorá:	36
4.1.2.5	Z hľadiska rozsahu uplatnenia na:	38
4.1.2.6	Z hľadiska miesta svojho vzniku na :	38
4.1.2.7	Zdokumentovaný postup má za cieľ definovať riadenie nevyhnutné pri:	38
4.1.2.8	Riadenie záznamov	39
4.2	ZODPOVEDNOSŤ MANAŽMENTU	39
4.2.1	Závazok manažmentu	39
4.2.2	Zameranie sa na zákazníka	40
4.2.2.1	Environmentálne aspekty.....	40
4.2.2.2	Identifikácia environmentálnych aspektov	40
4.2.2.3	Vytvorenie, preskúmanie a aktualizácia registra environmentálnych aspektov	42
4.2.2.4	Ďalšie faktory pre identifikáciu aspektov – podľa ich pôvodu:.....	42
4.2.2.5	Zodpovednosť za register environmentálnych aspektov:	42
4.2.2.6	Vyhodnotenie registra environmentálnych aspektov:.....	42
4.2.2.7	Riziká bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci	42
4.2.3	Politika integrovaného manažérskeho systému	43
4.2.4	Plánovanie, ciele kvality, životného prostredia a bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci	45
4.2.4.1	Plánovanie integrovaného systému manažérstva.....	47
4.2.5	Zodpovednosť, právomoc a komunikácia.....	47
4.2.6	Predstavitel' manažmentu.....	47

4.2.6.1	Interná komunikácia	48
4.2.6.2	Externá komunikácia	49
4.2.6.3	Preskúmanie manažmentom	49
4.3	MANAŽÉRSTVO ZDROJOV	51
4.3.1	Poskytovanie zdrojov	51
4.3.2	Ľudské zdroje, výcvik, podvedomie a kompetentnosť	52
4.3.3	Infraštruktúra	52
4.3.4	Pracovné prostredie	53
4.4	REALIZÁCIA PRODUKTOV	53
4.4.1	Plánovanie realizácie produktu	53
4.4.2	Procesy týkajúce sa zákazníka -určenie požiadaviek týkajúcich sa realizácie produktu	54
4.4.3	Preskúmanie požiadaviek týkajúcich sa produktu	55
4.4.4	Komunikácia so zákazníkom	56
4.5	NÁVRH A VÝVOJ	57
4.6	NAKUPOVANIE, PROCES NAKUPOVANIA	57
4.6.1	Informácie o nakupovaní	58
4.6.2	Verifikácia nakupovaného produktu	58
4.7	VÝROBA A POSKYTOVANIE SLUŽIEB	59
4.7.1	Validácia procesov	60
4.7.2	Identifikácia a sledovateľnosť	60
4.7.3	Majetok zákazníka	61
4.7.4	Ochrana produktu	61
4.7.5	Riadenie meracích a monitorovacích prístrojov	61
4.7.6	Riadenie enviromentálnych procesov	62
4.7.7	Realizácia u zákazníka	62
4.7.8	Emisie	63
4.7.9	Vody a pôda	63
4.7.10	Chemické látky	64
4.7.10.1	Odpady a obaly	65
4.7.10.2	Neobnoviteľné zdroje, okolie	66
4.7.10.3	Legislatíva	66
4.7.11	Riadenie oblastí BOZP	66
4.7.11.1	BOZP na sídle spoločnosti	67

4.7.11.2	BOZP na externom pracovisku.....	67
4.7.11.3	Legislatíva.....	67
4.8	MERANIE, ANALÝZA A ZLEPŠOVANIE	68
4.8.1	Spokojnosti zákazníka	68
4.8.1.1	Služba realizovaná formou „Stavebná oprava“	68
4.8.1.2	Vytvorenie dotazníka.....	68
4.8.1.3	Práca s dotazníkom	70
4.8.1.4	Spracovanie a vyhodnotenie dotazníka.....	70
4.8.1.5	Spracovanie skupín zákazníkov	70
4.8.1.6	Návrh opatrení na zlepšovanie stavebných opráv.....	71
4.8.2	Interné audity	71
4.8.3	Monitorovanie a meranie procesov.....	72
4.8.3.1	Postup pre monitorovanie a meranie procesov	72
4.8.3.2	Stanovenie procesných kritérií) kvality	73
4.8.3.3	Procesné kritérium (priaznivý trend)	73
4.8.3.4	Definovanie nezhôd pre procesy nesúvisiace priamo s produktom organizácie.....	73
4.8.4	Monitorovanie a meranie produktu.....	75
4.8.4.1	Environmentálne monitorovanie a meranie	75
4.8.4.2	Monitorovanie a meranie BOZP.....	75
4.8.5	Monitorovanie a meranie procesov životného prostredia.....	75
4.8.6	Riadenie nezhodného produktu (práce)	76
4.8.6.1	Havarijná pripravenosť a reakcie.....	76
4.8.7	Analýza údajov	76
4.8.8	Zlepšovanie.....	76
4.8.9	Nápravná činnosť.....	77
4.8.10	Preventívne opatrenia	77
5	NÁVRH NA VYUŽITE.....	79
6	ZÁVER	80
7	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	84
	DOKUMENTY V ELEKTRONICKEJ PODOBE	85
8	PRÍLOHA.....	87

Zoznam skratiek a značiek

SMK – Systémy manažérstva kvality

SEM - Systémy environmentálneho manažérstva

SM BOZP – Systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci

ZQA – zmocnenec pre kvalitu

OŽP – ochrana životného prostredia

Slovník termínov

Zákazník – organizácia alebo osoba, ktorá prijíma produkt.

Systém – súbor vzájomne previazaných alebo vzájomne pôsobiacich prvkov.

Manažérstvo – koordinované činnosti zamerané na usmerňovanie a riadenie organizácie.

Kvalita – miera, akou súbor vlastných charakteristík spĺňa požiadavky.

Systém manažérstva – systém na určenie politiky a cieľov a na dosiahnutie týchto cieľov.

Systém manažérstva kvality – systémy manažérstva na usmerňovanie a riadenie organizácie.

Systém environmentálneho manažérstva - časť systémov manažérstva organizácie, ktorá sa používa pri príprave implementácií do environmentálnej politiky a manažovaní jej environmentálnych aspektov.

Systém bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci – časť celkového systému manažérstva organizácie, ktorý vytvára a uskutočňuje koncepciu a riadi zdravotné a bezpečnostné riziká.

Integrovaný manažérsky systém – systém vzájomne prepojených produktov

Organizácia – skupina pracovníkov s usporiadanou zodpovednosťou, právomocou a vzťahmi.

Proces – súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne sa ovplyvňujúcich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy.

Produkt – výsledok procesu.

Úvod

Každá organizácia v sektore priemyslu by sa mala usilovať produkovať kvalitné a spoľahlivé výrobky a služby. Nemala by ohrozovať životné prostredie na pracovisku a v okolí, a musí zabezpečiť ochranu zdravia a bezpečnosť svojich zamestnancov a iných osôb spojených s jej činnosťou. Kľúčom k tomu, aby sa tieto tri významné faktory dali efektívne riadiť, je zavedenie a implementácia integrovaného manažérskeho systému (IMS) v organizácii a pri realizácii jej produktov a služieb. Okrem toho systémový prístup zaručí orientáciu v legislatívnych požiadavkách a ich naplnení, znižuje administratívnu náročnosť a šetrí finančné zdroje. Nové moderné teórie manažérskeho myslenia a konania kladú na prvé miesto uplatnenie synergického efektu. Osoba manažéra alebo vrcholové vedenie je integrované do - systému integrovaného manažmentu vychádzajúceho z princípov procesného riadenia, založenom na trvalom riadení zmien (manažment zmeny).

Organizácia pri svojom raste štandardizuje svoje procesy a možno ju charakterizovať ako systém pevnej štruktúry, deklarovanej právomocí a zodpovedností, ktorá za jadro svojho úspechu pokladá minimalizáciu nákladov, vysokú výkonnosť v priehľadných procesoch a flexibilný informačný systém. Zabezpečenie úspešnosti organizácie rôznymi druhmi manažérskych budovaných systémov sa v dnešnej zložitej ekonomickej situácii stáva čoraz viac samozrejmosťou podľa medzinárodne uznávaných štandardov, ku ktorým patrí:

- STN EN ISO 9001:2009 systém manažérstva kvality (Quality Management System) – SMK
- STN EN ISO 14001:2005 systém ochrany životného prostredia (Environmental Management System) – EMS
- STN OHSAS 18001:2008 systém riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (Occupation Health and Safety Management System) – SM BOZP.

Pri zavádzaní integrovaného manažérskeho systému je užitočné začať s budovaním systému manažérstva kvality podľa STN EN ISO 9001:2009. Väčšina dokumentov, vyžadovaných uvedenou normou, sa dá aplikovať aj na environmentálny manažérsky systém a systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

Kľúčovú úlohu zavádzania IMS zohráva riaditeľ organizácie, ktorý je zodpovedný za víziu svojej organizácie definovanú v politike kvality IMS.

Podľa normy STN EN ISO 9001:2009 je hlavnou požiadavkou kvality spokojnosť zákazníka. Požiadavkami na kvalitu nazývame v podstate súhrn zákazníkom očakávaných požiadaviek, ktoré sa vzťahujú na výrobky a služby. Aby sme požiadavky na kvalitu mohli merať, očakávania je potrebné premeniť na kvantitatívne ukazovatele. Naštylizovanie očakávaní sa hodí k tomu, aby sme vhodnými kontrolami zistili stupeň splnenia požiadaviek kladených na produkty. Realizácia kontroly sa začína meraním, skúmaním alebo porovnávaním a ucelenou sa stáva zhodnotením, vytvorením posudku, pomocou ktorého posúdime úroveň kvality produktu, respektíve jeho zhodu.

Norma ISO 14001:2004, ktorú v slovenskej legislatíve poznáme ako STN EN ISO 14001:2005 a má úplne rovnaké znenie a požiadavky. Znamená to teda, že organizácia, ktorá obdrží certifikát v jednej krajine, nemusí preukazovať znovu splnenie požiadaviek v inej krajine. Záujem o dosiahnutie a preukázanie svojho dobrého environmentálneho správania prostredníctvom riadenia vplyvov svojich činností, zahrňujúcich aj výrobky a služby, je v záujem každej modernej organizácie.

Norma STN OHSAS 18001:2008 je určená všetkým organizáciám, ktoré chcú vytvoriť systém manažérstva BOZP s cieľom odstrániť alebo minimalizovať riziká ktoré môžu byť vystavené nebezpečenstvu v oblasti BOZP. Je zameraná na ochranu zdravia a bezpečnosti pri práci v prevádzkových podmienkach a činnostiach organizácie, a maximálne eliminovať prípadné náklady vznikajúce pri pokutách.

V súčasnej dobe záujem stavebných organizácií o uplatnenie integrovaného manažérskeho systému narastá. Legislatíva v oblasti ochrany životného prostredia a v oblasti ochrany zdravia pri práci si vyžaduje jej plnenie bez ohľadu na to, či organizácia má alebo nemá zavedené príslušné manažérske systémy.

Preto cieľom diplomovej práce je zdokumentovať integrovaný manažérsky systém v organizácii Chestreal a.s. a pripraviť ho na zavedenie do praxe, aby sa organizácia chovala preventívne a nemala zbytočné finančné straty z dôvodov nedostatočnej kvality, prípadne z pokút nedodržovania legislatívnych požiadaviek v oblasti životného prostredia a bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

1. Prehľad literatúry

1.1 Systémy manažérstva kvality

Pod pojmom kvalita podľa normy STN EN ISO 9000:2006 sa rozumie „miera, s akou súbor vlastných charakteristík spĺňa požiadavky“. Cieľom je optimalizácia pracovných postupov so zohľadnením časových a ostatných zdrojov, očakávanej konečnej kvality poskytovanej služby a predpokladaného ďalšieho vývoja organizácie. Medzi základné nástroje riadenia kvality patria napríklad zber dát o spokojnosti zákazníka, vyhodnocovanie výkonnosti a spoľahlivosti postupov, počtu reklamácií od zákazníkov, štatistika a iné, vedúce k zlepšovaniu komunikačných štruktúr, stratégii organizácie, zvýšeniu spokojnosti zákazníka, úspore zdrojov vďaka zavedeniu vhodne zvolených štandardov, atď. (Wikipedia, 2006). Vývoj riadenia kvality dospel k niekoľkým viac či menej štandardizovaným postupom. Rozvinuli sa systémy pre riadenie kvality (Wikipedia, 2006). V ziskovom sektore sa tieto systémy riadenia kvality využívajú už mnoho rokov, do verejnej sféry prenikli pod tlakom zmien len pred rokom 2000.

Metódy riadenia kvality slúžia k zvyšovaniu kvality a výkonnosti služieb a procesov, kvality procesu strategického plánovania, zvyšovaniu kvality života občanov a pod. Medzi tieto metódy patria:

- normy ISO (International Organization for Standardization),
- benchmarking,
- model TQM (Total Management Quality – Komplexné manažérstvo kvality),
- model EFQM (Excellence Model – European Foundation for Quality Management Excellence Model – Model dokonalosti Európskej nadácie pre riadenie kvality),
- model CAF (Common Assessment Framework – Spoločný hodnotiaci rámec),
- model BSC (Balanced ScoreCard – Metóda vyvážených ukazovateľov),
- ďalšie metódy ako: Reengineering, MA 21, Sada európskych indikátorov atď.

1.1.1 Normy pre systémy manažérstva kvality STN EN ISO 9001:2009

Normy ISO sú schvaľované Medzinárodnou organizáciou pre štandardizáciu. Medzinárodné normy sú systematicky prevedené do noriem európskych (ISO EN) a noriem národných (v Slovenskej republike STN EN ISO). Systém kvality ISO je možné nazývať systémom kontrol a prevencií. Normy majú skôr univerzálny a doporučujúci charakter (Hrubec, 2001). Súbor noriem ISO 9000 bol vypracovaný s cieľom pomáhať organizáciám všetkých typov a veľkostí zaviesť a prevádzkovať efektívne systémy manažérstva kvality (SMK).

ISO 9000 – opisuje základy manažérstva kvality a špecifikuje terminológiu SMK.

ISO 9001 – špecifikuje požiadavky na SMK, kde organizácia potrebuje preukázať svoju schopnosť poskytovať produkty, ktoré spĺňajú požiadavky zákazníka a použiteľných predpisov. Zameriava sa na spokojnosť zákazníka.

ISO 9004 – poskytuje návod, ktorý berie do úvahy návod efektívnosť, ako aj účinnosť SMK. Cieľom tejto normy je zlepšovanie výkonnosti organizácie, spokojnosť zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán.

Normy popisujú systém riadenia a vychádzajú z nasledujúcich ôsmich zásad kvalitného riadenia (Mateides 2006):

- zameranie na zákazníka,
- vedenie a riadenie zamestnancov,
- zapojenie zamestnancov,
- procesný prístup,
- systémový prístup riadenia,
- neustále zlepšovanie,
- prístup k rozhodovaniu zakladajúci sa na faktoch,
- vzájomné prospešne partnerské vzťahy.

1.1.2 Benchmarking

Je to metóda založená na učení sa od druhých a na vzájomnom porovnávaní praxe medzi organizáciami. Pomocou tejto techniky sa porovnávajú a analyzujú procesy

(služby) za účelom zistenia najlepších praktických postupov a následne sa aplikujú na postupy vlastné. Tým benchmarking ničí zabehnuté postupy s cieľom zdokonaľovania sa. Ide o neustále sa opakujúci proces, ktorý vedie organizáciu k jej trvalému zlepšovaniu sa (Kvalita, 2009). Benchmarking umožňuje organizácii najmä:

- meranie výkonu,
- porovnávať vlastné výkony s ostatnými organizáciami,
- zlepšovať sa,
- zvyšovať kvalitu služieb.

Zmyslom benchmarkingu je zistenie ako si organizácia stojí v porovnaní s ostatnými. Sleduje najmä výstupy (tzn. výsledky služieb zákazníkom), ako zaobchádza so vstupmi (tzn. personál, financie atď.) a akú úroveň pomocou vstupov zaisťuje. Pomocou nájdenia rezerv v organizácii, je možné vymedziť oblasti, ktoré je nutné zlepšiť (Kocourek, 2005). Benchmarking neznamená kopírovanie či špionáž. Naopak, jedná sa o legálny, systematický, verejný a etický proces, ktorého cieľom je hospodárnejšie, účelnejšie a efektívnejšie poskytovanie služieb. Metódu benchmarkingu je možné a vhodné využiť prakticky u všetkých verejných služieb.

1.1.3 Komplexné manažérstvo kvality

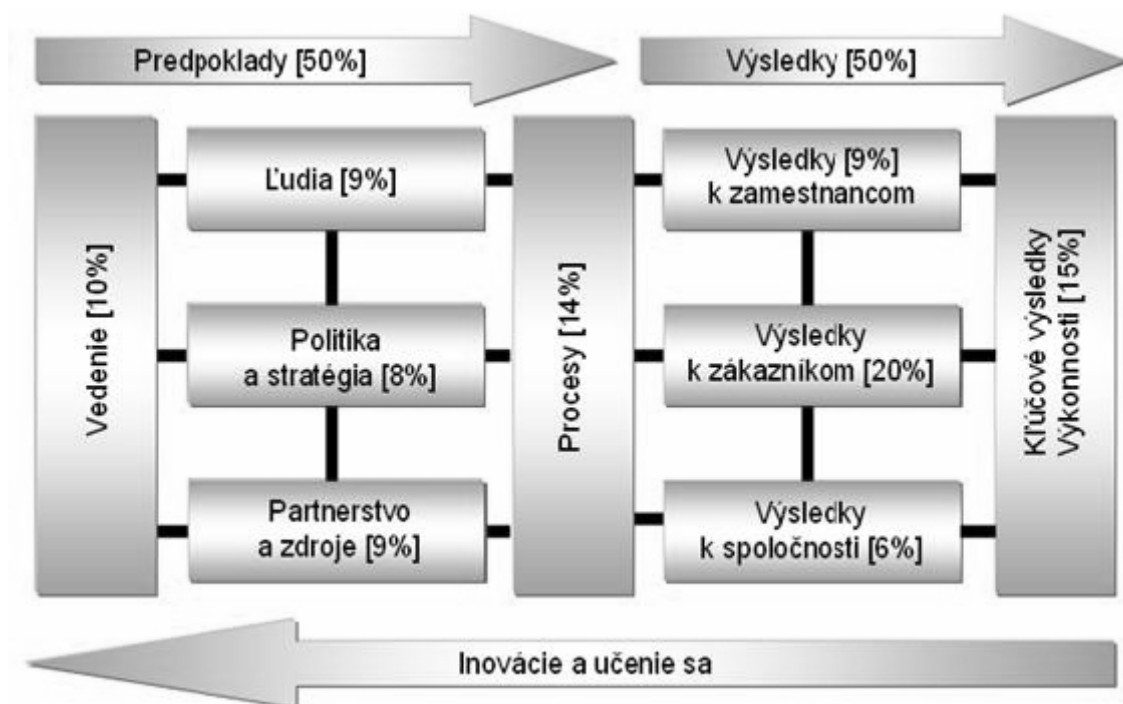
Riadenie kvality založené na modele komplexného manažérstva kvality (TQM) predstavuje „proces neustáleho sa zlepšovania vo všetkých oblastiach, na ktorých sa podieľajú všetci zamestnanci s cieľom maximálne uspokojiť požiadavky zákazníkov a súčasne dosiahnuť ekonomického prínosu pre organizáciu“ (Goiš, 2005). Tento model vychádza z filozofie pozitívnej motivácie a zapojenia všetkých ľudí a využitia všetkých zdrojov. TQM aktivuje každého člena organizácie a týka sa všetkých aktivít organizácie. Ide o veľmi kreatívny manažérsky prístup pre dlhodobý úspech, kde rozhodujúce je práve postavenie zákazníka a uspokojovanie jeho potrieb a očakávaní. Model je postavený na šiestich princípoch: orientácia na zákazníka, prevencia, neustále zlepšovanie, účasť všetkých zamestnancov, komunikácia a informácie a vplyv na okolité prostredie (Goiš, 2005). Základom TQM je taký spôsob vedenia ľudí, ktorý je v kontexte s víziou organizácie a zdôrazňuje zlepšenie, výkon a stratégiu. Kládne dôraz na zlepšovanie podmienok pre činnosť pracovníkov a koordináciu ľudí a zdrojov, aby organizácia bola schopná dosiahnuť čo najvyšších možných štandardov výkonu, ktoré

zákazníci vyžadujú. Organizácie s tradičnými postupmi práce sa podstatne odlišujú od organizácií, ktoré majú zavedený model TQM.

1.1.4 Model výnimočnosti EFQM

„Pod výnimočnosťou EFQM sa rozumie pozoruhodná prax v riadení organizácie a v dosiahnutí výsledkov“, založených na deviatich konceptoch – päť z nich sú predpoklady, štyri sú výsledky a spolu vytvárajú dve základne časti modelu (Slovenská spoločnosť pre kvalitu, 2007). Predpoklady zahŕňajú to, čo organizácia čini a výsledky zahŕňajú to, čo organizácia dosahuje. Na obrázku 1 je umiestnená spätná väzba spájajúca obe uvedené časti modelu. Zo samotného modelu vyplýva, že bez dobre pripravených predpokladov nie je možné očakávať požadované výsledky.

Ide o jednoduchý model, ktorý sa však náročne aplikuje. Model umožňuje odhaliť oblasti pre zlepšovanie v organizácii a ešte lepšie využiť silné stránky organizácie (Slovenská spoločnosť pre kvalitu, 2007)..



Obr. 1: Model EFQM. Zdroj: Strnátková, A., 2006

1.1.5 Spoločný hodnotiaci rámec CAF

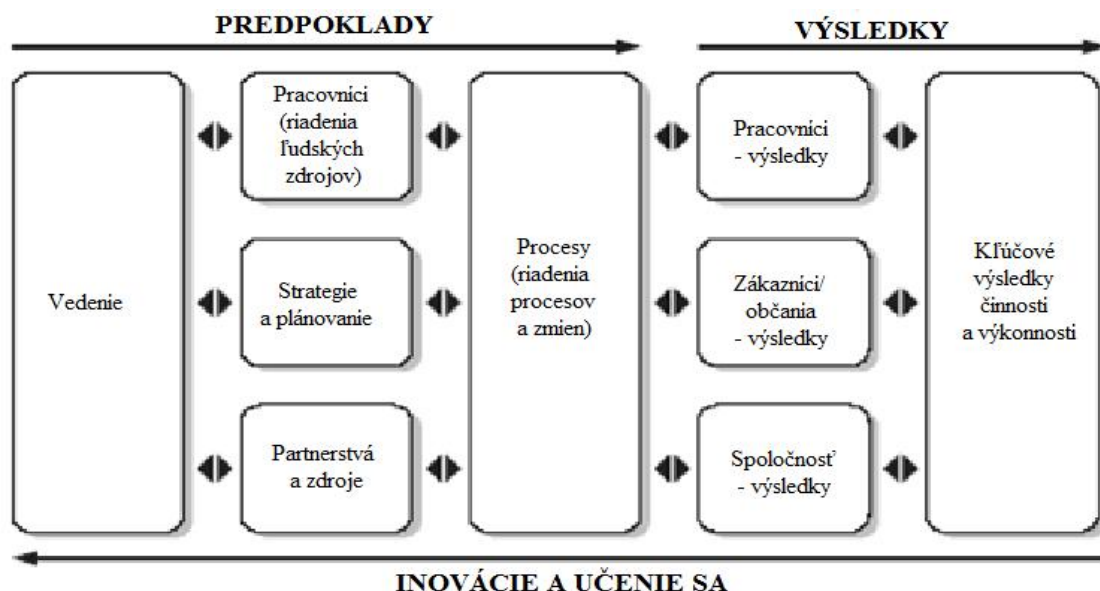
Model CAF, označovaný aj ako „Spoločný hodnotiaci rámec“, je určený pre seba hodnotenie a následné zlepšovanie všetkých druhov organizácií vo verejnej správe. Model obsahuje podobné hlavné rysy ako model EFQM, tzn. je postavený tiež na sebahodnotení deviatimi kritériami, ktoré sú ďalej členené na 27 subkritérií. (Schlosser, 2009) Päť kritérií hodnotí úroveň výsledkov organizácie a štyri kritériá hodnotia predpoklady pre dosahovanie týchto výsledkov obr.2.

Model vychádza z dvoch zásad:

- musí odpovedať a vyhovovať konkrétnym vlastnostiam organizácii verejnej správy,
- musí byť kompatibilný s hlavnými organizačnými modelmi.

Slovenská spoločnosť pre kvalitu zaraďuje medzi hlavné zámery aplikácie modelu CAF:

- zaviesť princípy komplexného manažerstva kvality do verejnej správy,
- podporovať samohodnotenie organizácii s cieľom získať jej štruktúrovaný obraz organizácie a jej námety na zlepšenie činnosti,



Obr. 2: Štruktúra modelu CAF. Zdroj: Spoločný hodnotiaci rámec, 2005, s. 8

- pôsobiť ako premostenie rôznych modelov užívaných v manažérstve kvality,
- podporiť bench learning medzi organizáciami verejného sektora

CAF umožňuje objektívny pohľad na celkovú výkonnosť organizácie a detekuje príležitosti k zlepšovaniu. Tie sa môžu realizovať ďalšími metódami. (Slovenská spoločnosť pre kvalitu, 2007).

1.1.6 Metóda vyvážených ukazovateľov

Metóda vyvážených ukazovateľov (BSC) je praktickým a uznávaným nástrojom strategického riadenia, predstavujúci nový prístup k riadeniu verejnej správy. Metóda je založená na procesnom prístupe a veľmi dobre sa dopĺňa s benchmarkingom. Zakladá sa na štyroch procesoch: vyjasnenie vízie a stratégie; vytýčenie strategických cieľov a opatrení; plánovanie, stanovenie cieľov a zladenie strategických iniciatív; zdokonalenie strategickkej spätnej väzby a vyvodenie “ponaučení”. Hlavnými prednosťami BSC je prehľadnosť, vyváženosť a merateľnosť (Wikipedia, 2007).

1.1.7 Štandardizácia služieb

Hlavnou úlohou štandardizácie je zabezpečiť zákazníkom minimálnu úroveň poskytovaných služieb. Štandardy kvality sú definované ako minimálne úrovne kvalitatívnych a kvantitatívnych parametrov, ktoré charakterizujú poskytovanie danej služby. (Jahodová, 2003).

Zavedenie štandardov umožňuje lepšiu kontrolu poskytovaných služieb a to najmä v prípade, ak je služba zabezpečovaná na základe zmluvy. Dohodnutím sa na úrovni kvality služieb, ktorá je očakávaná, uľahčuje zákazníkovi kontrolu. Je dobré do stanovovania štandardov kvality zapojiť i užívateľov týchto služieb, tých, ktorí vedia najlepšie ako zlepšiť jednotlivé služby. Pokiaľ budú informované o štandardoch obidve strany, je možné očakávať ich dodržiavanie. Iným prínosom štandardov môže byť ich využitie ako motivačného nástroja alebo k možnosti porovnávania jednotlivých poskytovaných služieb medzi organizáciami (/Mateides, A, 2000). Pomocou zistených informácií môže vedenie organizácie prijímať nové opatrenia k zvyšovaniu efektivity a kvality svojej činnosti. I keď vymedzenie presných parametrov služieb prináša mnohé pozitíva, prináša nevýhodu v možnosti vzniku rigidity v prístupe ku kvalite a

dostupnosti služieb. Z toho dôvodu je nutné dôkladné posudzovať, ktoré služby je vhodné podrobiť štandardizácii a ktoré nie.

Každá organizácia, ktorá má byť úspešná na otvorenom spotrebiteľskom trhu sa musí riadiť systematickým a transparentným spôsobom (/Mateides, A, 2004). Zásady riadenia kvality v organizácii sú spracované medzinárodnou normou ISO 9001:2008. Určilo sa 8 zásad manažérstva kvality, ktoré môže vrcholový manažment využiť pri vedení organizácie smerom k zlepšovaniu výkonnosti:

- Zameranie sa na zákazníka - organizácie závisia od svojich zákazníkov, a preto ich súčasné a budúce potreby, majú uspokojovať požiadavky zákazníkov a majú sa snažiť prekonať ich očakávania.
- Vodcovstvo/vedenie - vodcovia určujú jednotu účelu a smerovania organizácie, majú vytvárať a udržiavať interné prostredie, v ktorom sa pracovníci plne zapoja do plnenia cieľov organizácie.
- Zapojenie pracovníkov - pracovníci na všetkých úrovniach sú základom organizácie a ich plné zapojenie umožňuje využívať ich schopnosti na prospech organizácie.
- Procesný prístup - želaný výsledok sa dosiahne účinnejšie, ak sa činnosti a súvisiace zdroje riadia ako proces.
- Systémový prístup k manažérstvu - identifikácia, pochopenie a riadenie vzájomne previazaných procesov ako systému, prispieva k efektívnosti a účinnosti organizácie pri dosahovaní jej cieľov.
- Trvalé zlepšovanie - trvalým cieľom organizácie má byť nepretržité zlepšovanie celkovej výkonnosti.
- Rozhodovanie na základe faktov - efektívne rozhodnutia sa zakladajú na analýze údajov a informácií.
- Vzájomné výhodné vzťahy s dodávateľmi - organizácia a ich dodávatelia sú vzájomne nezávislí a ich vzájomne výhodný vzťah umocňuje schopnosť obidvoch vytvárať hodnotu. (Jozef Hrubec, Edita Virčíkova a kolektív, 2009)

1.2 Systémy environmentálneho manažérstva

Od 70-tych rokov je výroba vnímaná ako problém zaťažovania životného prostredia. Vzduch, voda i pôda sú znečistené, živočíšne druhy vymierajú, miznú tropické pralesy a výrazne ubúda surovínových zásob. Systém environmentálneho manažmentu dáva spoločnostiam lepšiu pozíciu pri spĺňaní legislatívnych predpisov a direktív v tejto oblasti. Dôvody zavádzania systémov environmentálneho manažérstva:

- environmentálne povedomie v obchodnej komunite vzrastá,
- je nepochopením názor, že environmentálny prístup je ťažký a nákladný,
- dobre riadenie environmentálnych rizík môže znamenať zníženie poistného a redukovať riziko zodpovednosti za škody,
- banky tiež vnímajú organizácie z tohto hľadiska,
- vlády očakávajú od spoločností, ktoré pre ne pracujú, aplikáciu legislatívy a oficiálnych stanovísk vo veci životného prostredia,
- nové trhy sú často dobíjané tzv. „zelenými produktmi“.

1.2.1 Norma STN EN ISO 14001:2005

Norma STN EN ISO 14001:2005 je dobrovoľná medzinárodná norma, ktorá definuje zásady ekologického systému riadenia (EMS) – t.j. systému, podľa ktorého organizácie kontrolujú svoj vplyv na životné prostredie. Poslaním normy ISO 14001, ktorá bola prijatá Medzinárodným združením pre štandardizáciu (International Organization for Standardization (ISO) v roku 1996, je integrovať EMS do kľúčových oblastí manažmentu organizácie. Na tvorbe normy sa podieľalo množstvo výrobných podnikov a vládnych i mimovládnych organizácií.

1.2.2 Prínos normy STN EN ISO 14001:2005

Najčastejším motívom je požiadavka certifikácie na základe spoločenského dopytu vyjadreného verejne prospešnou ponukou štátu na zabezpečenie programov podpory pre organizácie, ktoré vytvárajú systém ochrany životného prostredia pri svojej činnosti. Organizácia týmto spôsobom deklaruje, že jej environmentálne otázky nie sú ľahostajné, a že je v záujme vedenia neohrozovať činnosťou organizácie životné prostredie v mieste svojho pôsobenia. Keďže environmentálne otázky sú v súčasnosti čoraz naliehavejšie, je zavedenie systému environmentálneho manažérstva takmer

nevyhnutnou povinnosťou organizácie a pozitívnym signálom voči zákazníkom organizácie (Majerník, 2007).

1.2.3 Použitie normy pre environment

Manažérstvo predstavuje súbor dobrovoľných nástrojov environmentálnej politiky umožňujúcich zavedenie systémového prístupu do riešenia problémov ochrany starostlivosti o prostredie zvyšovania správania organizácií aplikovaním ekoinovačných trendov.

Systémy environmentálneho manažérstva sú spôsobom realizácie environmentálnych požiadaviek, ukazovateľom konkurencieschopnosti, nástrojom podpory trvalej udržateľnosti.

S rastúcim záujmom o udržanie a zlepšenie kvality životného prostredia mnohé organizácie zvýšenou mierou obracajú pozornosť potencionálnym environmentálnym vplyvom svojich činností. Záujem o dosiahnutie a preukázanie svojho dobrého environmentálneho správania prostredníctvom riadenia vplyvov svojich činností, zahrňujúcich aj výrobky a služby, zvažujú smerovaním svojej environmentálnej politiky a cieľov rozvoja.

V kontexte sprísňovania environmentálnych zákonov rozvoja hospodárskej politiky, plnenia cieľov a priorít štátnej environmentálnej politiky, narastania záujmov zainteresovaných strán o environmentálnu problematiku vrátane udržateľného rozvoja, ako aj zvýšenia konkurenčnej výkonnosti núti organizáciu prehodnotiť svoj stav a zaviesť taký účinný a efektívny systém, ktorého realizáciou dosiahne splnenie týchto požiadaviek.

V 90-tych rokoch niektoré krajiny vyvinuli národné normy pre systémy enviromentálneho manažérstva porovnateľné s normami manažérstva kvality. Na základe týchto noriem je možné tieto spoločnosti certifikovať. Ide o normy ISO radu 14000. Norma STN EN ISO 14001:2005 zahŕňa plánovanie a identifikáciu environmentálnych dopadov. Identifikácia má tri stupne:

1. definovanie zdrojov znečistenia a odpadov, kontrolujú sa povrchové a spodné vody, vzduch, pôda, hluk a vizuálne efekty, spotreba energie atď.
2. identifikujú sa výrobné procesy, spôsobujúce znečistenie
3. určia sa výberové kritéria na meranie vplyvu na životné prostredie – rozsah škôd, možnosť odstránenia, obavy z dopadov, intenzita, súvislosti.

1.2.3.1 Zavedenie systému environmentálneho manažérstva podľa normy STN EN ISO 14001:2005

Spoločnosť, ktorá sa rozhodla získať certifikát osvedčujúci súlad (zhodu) s požiadavkami normy STN EN ISO 14001:2005, musí vytvoriť, dokumentovať, uplatňovať a udržiavať systém environmentálneho manažérstva a neustále zlepšovať jeho efektívnosť. Podstatou zavádzania systému environmentálneho manažérstva je identifikovať tzv. environmentálne aspekty, teda prvky činností, výrobkov alebo poskytovaných služieb, ktoré za určitých okolností pôsobia negatívne na životné prostredie. Od charakteru týchto aspektov sa odvíja rôzna „zložitosť“ systémov riadenia v konkrétnych organizáciách. Samozrejme, tento charakter je rozdielny.

Hlavným cieľom normy je podporovať ochranu životného prostredia a prevenciu znečisťovania. Norma nestanovuje absolútne požiadavky na environmentálne správanie sa organizácie, ale v zásade sa požaduje dodržiavanie národnej a miestnej legislatívy.

Norma je vytvorená tak, aby ju bolo možné uplatniť v organizáciách všetkých typov a veľkostí a rôznych odborov podnikania.

Normy radu ISO sú medzinárodné normy, ktoré jednotlivé štáty preberajú do svojich národných noriem. Rovnako to teda platí pre normu ISO 14001, ktorú v slovenskej legislatíve poznáme ako STN EN ISO 14001:2005 a má úplne rovnaké znenie a požiadavky. Znamená to teda, že organizácia, ktorá obdrží certifikát v jednej krajine, nemusí preukazovať znovu splnenie požiadaviek v inej krajine.

1.3 Manažérstvo bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci

Bezpečnosť pri práci je pozitívnou hodnotou vzťahu zamestnávateľ - zamestnanec. Rozumie sa tým dnes vzrast ochrany osadenstva v záujme organizácie a v spolupráci s odborními. Mnohé krajiny mali normy pre riadenie zdravia a bezpečnosti. ISO sa rozhodli nevyvíjať vlastnú medzinárodnú normu, ale vyšli z britskej normy BS 8800. Niektoré trhy majú potrebu certifikácie systémov riadenia starostlivosti o zdravie a bezpečnosť (Bogadanodská, G. 2008). V roku 1999 Britský a Írsky inštitút normalizácie vytvoril dokument, ktorý harmonizuje rozličné požiadavky – OHAS 18001 Systém riadenia starostlivosti o zdravie a bezpečnosť. Táto norma sa stala medzinárodnou normou zahrnutou aj v systéme ISO 9001: 1994 (Systémy manažérstva kvality) a ISO 14001:1996 (Systémy environmentálneho manažérstva).

1.3.1 Norma OHSAS 18001: 2007

Nová norma OHSAS 18001: 2007 „Occupational Health and Safety Management systems. Requirements” bola vydaná vo Veľkej Británii v júni 2007. Na jej spracovaní sa podieľala skupina odborníkov z 26 krajín sveta v spolupráci s pracovnou skupinou OHSAS. Slovenský ekvivalent normy vyšiel 1.4.2008 pod označením STN OHSAS 18001:2008 „Systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Požiadavky.“ Treba zdôrazniť, že prijatý štandard je norma, ktorá nahrádza špecifikáciu z roku 1999 – OHSAS 18001:1999. Prechodné obdobie pre novú normu bolo stanovené na dva roky, to znamená do júna 2009. Do tohto termínu museli všetky spoločnosti certifikované podľa špecifikácie OHSAS 18001:1999 prejsť recertifikáciou podľa tejto novej normy (Česká spoločnosť pro jakost, 2008).

1.3.2 Prínos normy

V novej norme (nie špecifikácii ako doteraz) OHSAS 18001:2007 je zaradených niekoľko dôležitých zmien, ktoré sú výsledkom skúseností zo špecifikácie OHSAS 18001:1999, ktorá bola používaná vo viac ako 80 krajinách sveta.

Text normy je na rozdiel od špecifikácie členený tak, aby bol kompatibilný s normami systému manažérstva kvality STN EN ISO 9001:2009 a hlavne systému environmentálneho manažérstva STN EN ISO 14001:2005, čím sa umožní plynulé zavedenie integrovaného systému manažérstva – kvality, environmentu a bezpečnosti. Norma je oproti špecifikácii viac zameraná na:

- prevenciu,
- zlepšovanie systému manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (SM BOZP),
- identifikáciu nebezpečenstiev, hodnotenie rizík a určenie riadiacich opatrení, komunikáciu a konzultácie.

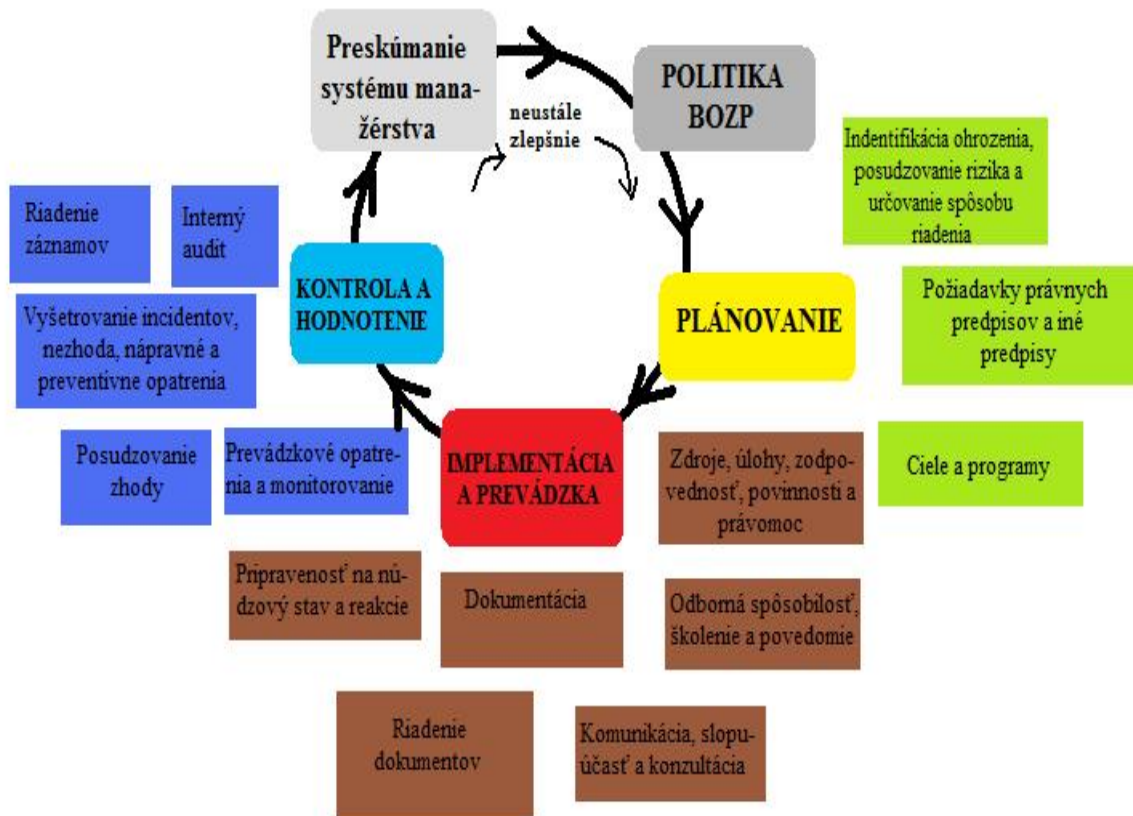
Štruktúru normy STN OHSAS 18001:2008 zobrazuje Obr. 3

1.3.3 Použitie normy

Norma STN OHSAS 18001:2008 je určená všetkým organizáciám, ktoré chcú vytvoriť systém manažérstva BOZP s cieľom odstrániť alebo minimalizovať riziká u pracovníkov vo vlastnej organizácii a v zainteresovaných stranách, ktoré môžu byť

vystavené nebezpečenstvu v oblasti BOZP.

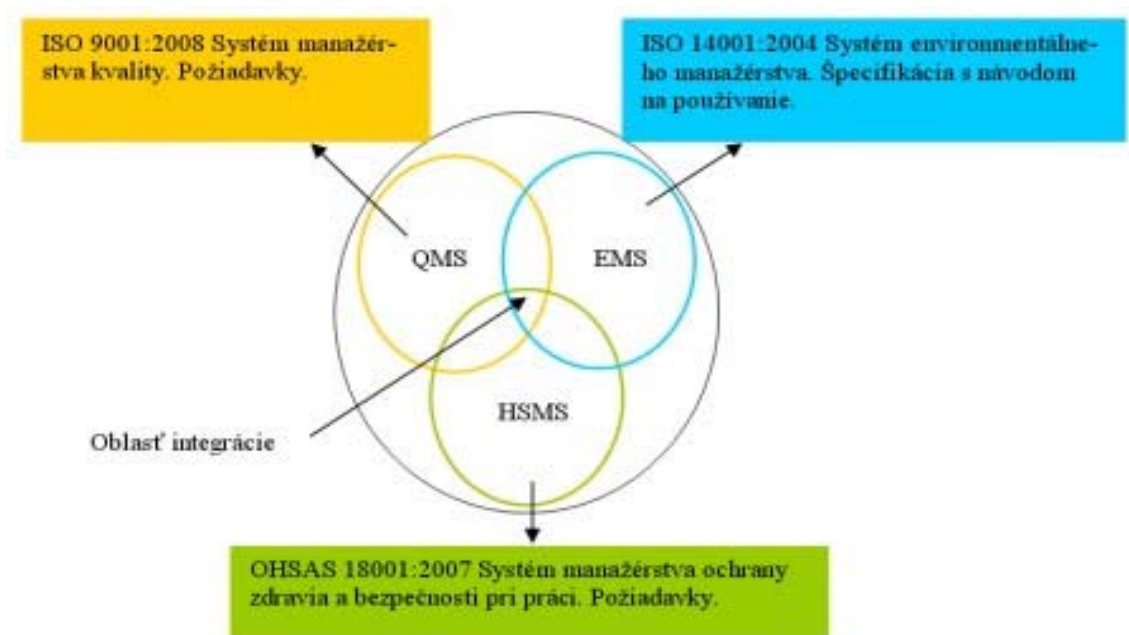
Norma je tiež určená organizáciám, ktoré chcú získať konkurenčnú výhodu alebo maximálne eliminovať prípadné náklady vznikajúce pri pokutách, prípadne nesúlade s legislatívnymi požiadavkami. Je zameraná na ochranu zdravia a bezpečnosti pri práci v prevádzkových podmienkach a činnostiach organizácie, nezahŕňa však bezpečnosť samotných produktov .



Obr. 3 Štruktúra systému manažérstva BOZP podľa STN OHSAS 18001:2008

Norma je určená aj organizáciám, ktorých zámerom je vytvoriť integrovaný manažérsky systém zabezpečovania kvality, environmentu a bezpečnosti, vid' obr. 4.

Certifikácia prostredníctvom spoločnej normy pre audit ISO 19011:2002 „Návod na auditovanie systému manažérstva kvality alebo systému environmentálneho manažérstva“ umožní zjednotenie štandardov pre tri samostatné normy pre tieto manažérské systémy, teda aj integrovanú politiku organizácie, lepšiu účasť „všetkých“ na jej plnení, úsporu času, nižšie náklady a zrejme aj lepšiu pozíciu organizácie z hľadiska jej zodpovednosti voči zainteresovaným stranám a spoločnosti (Sinay J.).



Obr. 4 Integrovaný systém manažérstva

1.3.3.1 Nadväzujúce štandardy

Na medzinárodnú normu OHSAS 18001:2007 nadväzuje norma OHSAS 18002:2008 „Systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Návod na implementáciu OHSAS 18001:2007“, ktorá sa snaží vysvetliť základné princípy spomínanej normy. Popisuje zámery, vstupy, procesy a výstupy z procesov v rámci požiadaviek uvedených v norme OHSAS 18001:2007.

1.4 Integrované manažérske systémy riadenia v stavebnej organizácii

Stavať kvalitne a spoľahlivo, neohrozovať pritom životné prostredie na pracovisku a v okolí zabezpečiť ochranu zdravia a bezpečnosť zamestnancov, by malo v súčasnej dobe patriť k základným štandardom každej stavebnej organizácie. Kľúčom k tomu, aby sa všetky tri významné faktory dali efektívne manažovať, je zavedenie a implementácia integrovaného manažérskeho systému (IMS) v stavebnej organizácii. V súčasnej dobe záujem stavebných organizácií o uplatnenie integrovaného manažérskeho systému narastá. Legislatíva v oblasti ochrany životného prostredia (OŽP) a v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP) vyžaduje jej plnenie bez ohľadu na to, či organizácia má alebo nemá zavedené príslušné manažérske systémy. Mnohé

slovenské sa postupne transformujú na európske (EN) a medzinárodné (ISO). Na jednej strane je to výhoda v tom, že keď stavebná organizácia realizuje zákazku v zahraničí, nemusí sa prispôsobovať normatívnym požiadavkám v tej ktorej krajine. Na druhej strane sa zvyšuje nárok na manažment, aby tieto normy zabezpečil, oboznámil s nimi kompetentných pracovníkov a aby ich títo pracovníci v praxi aplikovali. Zavedenie IMS je prostriedkom k tomu, aby sa stavebná organizácia správala preventívne a nemala zbytočné finančné straty z dôvodu nedostatočnej kvality, resp. vyplývajúce z pokút pri porušení legislatívy v oblasti OŽP a BOZP. Na obrázku 4 sú uvedené tri kľúčové manažérske systémy IMS (Eurostav 2008). Pri zavádzaní IMS v stavebnej organizácii je užitočné začať budovaním systému manažérstva kvality podľa ISO 9001, pretože väčšina dokumentov vyžadovaných ISO 9001 sa dá aplikovať aj na zvyšné dva systémy: EMS a SM BOZP.

1.4.1 Podpora vedenia pri zavádzaní IMS

Úsek „Predstaviteľ a manažmentu pre IMS“ (PM-IMS) zohráva kľúčovú úlohu v procese prípravy a aplikácie IMS. Je predĺženou rukou riaditeľa. Nie všetci riaditelia vytvoria týmto významným zamestnancom adekvátne podmienky. Často sa stáva, že podriadení pracovníci nerešpektujú požiadavky PM-IMS a riaditeľ zostáva k tomu ľahostajný. V takýchto prípadoch IMS stagnuje a doba jeho zavedenia sa príliš predlžuje. PM-IMS by mali byť v oblasti kvality, OŽP a BOZP najinformovanejší a mali by aktívnejšie pristupovať k prehĺbeniu si vzdelania v týchto oblastiach. Nedostatky bývajú aj v povrchnom monitorovaní aktivít súvisiacich s IMS v organizácii.

K súčasným problémom v organizáciách patrí absencia technologických predpisov vrátane požiadaviek na OŽP a BOZP (požiadavka Nariadenia vlády SR č. 396/2006 Z. z. o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách na stavenisko), dodržiavanie normatívnych požiadaviek na kvalitu, legislatívnych požiadaviek OŽP a BOZP a nedostatočná príprava realizátorov stavieb v oblasti kvality, OŽP a BOZP. Kontrolné a skúšobné plány na kvalitu, OŽP a BOZP ako základný dokument na monitorovanie plnenia legislatívnych požiadaviek v týchto troch oblastiach sú zväčša vyplňané len formálne, pretože realizátori legislatívu väčšinou nepoznajú. Je potrebné, aby stavbyvedúci a majstri, s postupom realizácie cestou interných porád, postupne vzdelávali realizátorov v oblasti kvality, OŽP a BOZP a tak

predišli možným problémom a finančným stratám. Hodnota vzdelávacieho procesu v oblasti kvality, OŽP a BOZP môže zvýšiť uplatnenie informačných technológií, vhodných softvérov, videokaziet, CD nosičov a pod. K základným povinnostiam úseku realizácie stavby patrí:

- oboznámenie sa s dokumentáciou IMS, a dodržiavanie jej zásad,
- aplikácia plánu kvality stavby, programu environmentálneho manažérstva, programu BOZP a preventívnych činností v oblasti kvality, OŽP a BOZP,
- vedenie záznamov súvisiacich s kvalitou, OŽP a BOZP (kontrolné a skúšobné plány),
- plnenie cieľov a hodnotenie efektívnosti výroby z hľadiska kvality, OŽP a BOZP,
- vedenie záznamov súvisiacich s kvalitou, OŽP a BOZP v stavebnom denníku,
- dodržiavanie kvality, OŽP a BOZP pri skladovaní stavebných materiálov, odpadov a údržbe mechanizmov,
- riešenie nehody a prijímanie nápravných činností v oblasti kvality, OŽP a BOZP.

1.4.2 Zavádzanie IMS v stavebnej organizácii

V oblasti zavádzania SMK v organizácii treba analyzovať procesy a určiť ich interakciu, vypracovať dokumenty a formuláre na vedenie záznamov v súlade s požiadavkami ISO 9001:2008.

V prípade EMS je potrebné vypracovať na jednotlivé prevádzky, resp. stavby register environmentálnych aspektov (voda, pôda, ovzdušie, hluk a vibrácie, zeleň a pod.) a ich negatívnych vplyvov na OŽP.

V prípade BOZP treba určiť na jednotlivé prevádzky a stavby register nebezpečenstiev a ohrození.

Ďalším krokom je stanovenie, ktoré environmentálne aspekty a nebezpečenstvá predstavujú významné riziko pre stavebnú organizáciu a tieto si treba dať do environmentálnych cieľov a cieľov BOZP, na ktoré sa stanovia programy ich plnenia. Rozdiel medzi SMK, EMS a SM-BOZP spočíva v tom, že SMK možno zaviesť univerzálnejšie pre organizáciu na jej produkciu a v prípade stavieb sa len mierne upravuje podľa špecifik stavby a podmienok stavania. Pri zvyšných dvoch manažérskych systémoch (EMS a SM-BOZP) musíme pristupovať individuálne, podľa konkrétnych podmienok na prevádzkach a stavbách realizovaných zhotoviteľom.

V prípade implementácie a prevádzkovania IMS, kontrolných a monitorovacích aktivít, nápravných a preventívnych činností, interných auditov, preskúmaní

manažmentom a zlepšovaní, môže stavebná organizácia postupovať integrovane pri všetkých troch manažérskych systémoch. Stavebné organizácie, ktoré mali zavedený SMK a budujú si IMS, môžu využiť veľký počet dokumentov predpísaných pre SMK normou STN EN ISO 9001:2008 aj pri zvyšných dvoch manažérskych systémoch. Tým je proces budovania IMS zjednodušený. Preto je nevyhnutné, aby riaditeľ s plnou vážnosťou pristúpil k svojim základným povinnostiam a bol tým hnacím motorom na ceste k zvyšovaniu efektívnosti IMS (Gašparík 2008). Významnú úlohu pri preskúmaní IMS ako celku zohráva manažment organizácie. Toto preskúmanie sa realizuje po vykonaní interného auditu IMS, aby sa:

- vyhodnotili výsledky z interných auditov IMS a hodnotenie dodržiavania právnych požiadaviek a iných požiadaviek, technických noriem, ktoré sa organizácia zaviazala plniť,
- posúdila komunikáciu s externými zainteresovanými stranami vrátane sťažností,
- vyhodnotilo správanie organizácie v oblasti kvality, OŽP a BOZP,
- preskúmalo hodnotenie IMS organizácie zákazníkmi,
- preskúmal rozsah plnenia cieľov kvality, environmentálnych cieľov a cieľov BOZP,
- preveril stav nápravných a preventívnych činností v oblasti kvality, OŽP a BOZP,
- posúdili následné činnosti z predchádzajúcich preskúmaní manažmentom,
- vyhodnotili meniace sa okolnosti vrátane príprav právnych a iných požiadaviek vzťahujúcich sa na IMS,
- prijali odporúčania na zlepšovanie IMS organizácie.

2 Cieľ diplomovej práce

Integrované manažérske systémy sú veľmi výhodným spôsobom k vytvoreniu systému riadenia, ktorý zohľadňuje nielen kvalitu výrobkov a služieb, ale aj prístup k životnému prostrediu a bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci.

Integrovaný manažérsky systém riadenia podľa STN EN ISO 9001:2009, STN EN ISO 14001:2005 a STN OHSAS 18001:2008 je výhodné zaviesť a integrovať do jediného fungujúceho systému riadenia, ktorý sa tak stane funkčným nástrojom riadenia a zabezpečí predchádzanie všetkým rizikám v činnostiach organizácie. Jednotlivé systémové nástroje, ako je plánovanie, riadenie dokumentácie, záznamov, interné audity, nápravné a preventívne opatrenia, nezhody a preskúmanie vedením je spoločné všetkým trom normám.

Okrem toho systémový prístup zaručí orientáciu v legislatívnych požiadavkách a ich naplnení, znižuje administratívnu náročnosť a šetrí finančné zdroje.

Preto cieľom diplomovej práce je zdokumentovať integrovaný manažérsky systém organizácie Chestreal a.s., a pripraviť ju pre zavedenie do praxe.

3 Metodika

Na splnenie daného cieľa je potrebné vypracovať nasledovné časti:

3.1 Systém manažérstva kvality

3.1.1 Všeobecné požiadavky

3.1.2 Požiadavky na dokumentáciu

3.1.3 Zodpovednosť manažmentu

3.1.4 Závazok manažmentu

3.1.5 Zameranie na zákazníka

3.1.6 Politika kvality integrovaného manažérskeho systému

3.1.7 Plánovanie, ciele a ciele kvality

3.1.8 Zodpovednosť, právomoc a komunikácia

3.1.9 Preskúmanie manažmentom

3.2 Manažerstvo zdrojov

3.2.1 Poskytovanie zdrojov

3.2.2 Ľudské zdroje

3.2.3 Infraštruktúra

3.2.4 Pracovné prostredie

3.3 Realizácia produktu

3.3.1 Plánovanie a realizácia produktu

3.3.2 Procesy týkajúce sa zákazníka- určenie požiadaviek

3.3.3 Preskúmanie požiadaviek týkajúcich sa produktu

3.3.4 Komunikácia so zákazníkom

3.4 Návrh a vývoj

3.5 Nákup a vývoj

3.5.1 Proces nakupovania

3.6 Výroba a poskytovanie služieb

3.6.1 Validácia procesov

3.6.2 Identifikácia a sledovateľnosť

3.6.3 Majetok zákazníka

3.7 Meranie, analýza a zlepšovanie

3.7.1 Spokojnosť zákazníka

3.7.2 Interný audit

3.7.3 Monitorovanie a meranie procesov

3.7.4 Monitorovanie a meranie produktu

4 Vlastná práca

Akciová spoločnosť Chestreal a.s. bola založená 26.apríla 1996 ako partner pre realizáciu investičných a rekonštrukčných prác väčšieho rozsahu pre energetický, petrochemický, chemický, papierenský a metalurgický priemysel na Slovensku.

Spoločnosť Chestreal a.s. je mladá, dynamická spoločnosť, ktorá poskytuje svoje komplexné služby v oblasti energetiky, chemického a papierenského priemyslu, petrochémie a metalurgie. Roky úspešných aplikácií v oblastiach výstavby a strojnej údržby v takmer vo všetkých odvetviach priemyslu poskytujú našim klientom záruku aplikácie materiálov najvyššej kvality, overených technických postupov a dokonale zvládnutých procesov. Toto všetko predstavuje kvalitatívne vysokú svetovú úroveň v oblasti environmentálne orientovanej údržby priemyselných objektov a zariadení.

Spoločnosť poskytuje kompletne technické zabezpečenie údržby objektov s nosným sloganom "Všetko z jednej ruky". To znamená analýzu aktuálneho stavu objektu, návrh riešenia ušitého na mieru (vrátane cenovej optimalizácie diela), realizáciu rekonštrukčných prác a údržby, záručný a pozáručný servis. Organizácia vykonáva semináre a výcviky pre užívateľov služieb ako aj dlhodobý dozor nad kvalitou realizovaných projektov. Všetky používané a aplikované materiály sú certifikované podľa súboru noriem ISO 9001. Navyše tieto materiály splňujú požadované kritériá normy STN EN ISO 14001:2005 a STN OHSAS 18001:2008 .

Prijatie integrovaného manažérskeho systému, bude strategickým rozhodnutím vedenia organizácie. Návrh a uplatňovanie integrovaného manažérskeho systému organizácie je nepretržite ovplyvňovaný meniacimi sa potrebami, konkrétnymi cieľmi, dodávanými produktami, používanými procesmi, legislatívou, ostatnými záväznými predpismi a veľkosťou a štruktúrou organizácie – obr.5 Organizačná štruktúra.

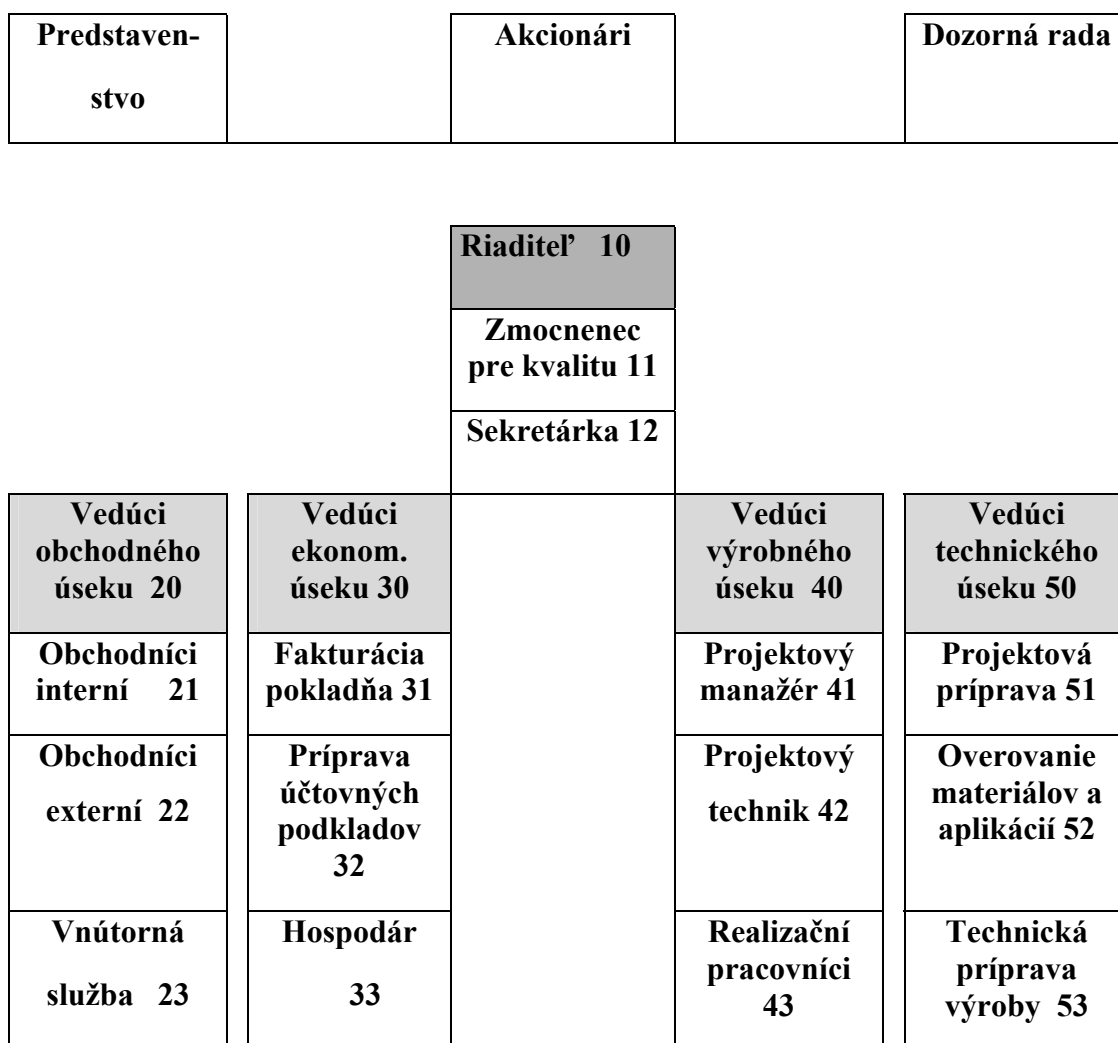
4.1 Systém manažérstva kvality - integrovaný manažérsky systém

4.1.1 Všeobecné požiadavky

Organizácia Chestreal a.s. bude mať vytvorený, zdokumentovaný, zavedený a udržiavaný integrovaný manažérsky systém, životného prostredia a bezpečnosti

a ochrany zdravia pri práci a bude trvalo zlepšovať jeho efektívnosť v súlade s požiadavkami medzinárodných štandardov STN EN ISO 9001:2009, STN EN ISO 14001:2005 a STN OHSAS 18001: 2008. Podľa navrhovanej príručky organizácia:

- identifikuje procesy potrebné pre integrovaný manažérsky systém a ich aplikáciu v rámci organizácie,
- určuje postupnosť a interakciu týchto procesov,
- identifikuje a hodnotí riziko na bezpečnosť a zdravie ako aj riziko ku životnému prostrediu,



Obr 5. Organizačná štruktúra

- zaisťuje dostupnosť zdrojov a informácií nevyhnutných na zabezpečenie prevádzky a monitorovanie týchto procesov,
- monitoruje, meria a analyzuje tieto procesy,
- zavádza činnosti nevyhnutné na dosiahnutie plánovaných výsledkov a trvalého zlepšovania týchto procesov.

Organizácia tieto procesy riadi v súlade s požiadavkami vyššie uvedených štandardov.

Ak sa organizácia rozhodne externe objednať nejaký proces, ktorý ovplyvňuje zhodu produktu s požiadavkami, bude zabezpečovať kontrolu nad týmto procesom. Riadenie takýchto externe objednaných procesov je v IMS jednoznačne identifikované.

4.1.2 Požiadavky na dokumentáciu všeobecne

Dokumentácia integrovaného manažérskeho systému obsahuje:

- zdokumentované vyhlásenia politiky integrovaného systému a cieľov kvality, BOZP a životného prostredia (Stratégia a ciele pre aktuálny rok);
- príručku kvality;
- zdokumentované postupy požadované medzinárodnými normami a legislatívnymi predpismi;
- dokumenty potrebné v organizácii na zaistenie efektívneho plánovania, prevádzky a riadenia jej procesov;
- záznamy vyžadované normami.

4.1.2.1 Predmet integrovaného manažérskeho systému – výrobný program - výnimky

Organizácia Chestreal a.s. buduje a bude udržiavať integrovaný manažérsky systém s cieľom skúmať a zvažovať jeho efektívnosť a účinnosť takým spôsobom, aby bol schopný vytvárať si vhodné podmienky a možnosti zlepšovania výkonnosti a ekonomického kapitálu organizácie.

Prvoradým cieľom organizácie je uspokojovanie požiadaviek svojich zákazníkov a zabezpečenie kvality dodávaných produktov.

Základný výrobný program zahŕňa procesy, ktoré sú rozdelené do niekoľkých špecializovaných oblastí zaoberajúcich sa problematikou rekonštrukčných a údržbárskych prác, ktoré sú vykonané kvalifikovanými špecialistami, ktorí vypracovávajú optimálne detailné riešenia podľa požiadaviek a očakávaní zákazníka.

- ochrana betónu sa zaoberá primárnou a sekundárnou ochranou betónových konštrukcií a stavieb,
- ochrana kovov je zameraná na ochranu proti korózii oceľových stavieb, strojných a technologických celkov a zariadení,
- tesniaci program poskytuje služby pri aplikácii tesniacich materiálov pre mechanické upchávkky, tesnenia čerpadiel, ventilov špeciálne riešených tesniacich materiálov,
- údržba technológií zahŕňa špecifikáciu, dodávku a asistenciu pri aplikovaní mazadiel, strojných mazadiel, čistiacich a odmasťovacích kvapalín, ochranných a antikoročných činidiel,
- vzduchotechnické zariadenia ponúka riešenia projektov a dodávky kompletných filtračných a klimatizačných jednotiek, ako aj služieb pre existujúce zariadenia a dodávku filtračných materiálov, vložiek, testovania a merania výkonnosti zariadení a výroby tlakového vzduchu.

Identifikácia výnimiek :

Organizácia bude vo svojom integrovanom manažérskom systéme uplatňovať všetky prvky medzinárodnej normy STN EN ISO 9001:2009, okrem prvku Návrhu a vývoja. Organizácia rieši potrebu návrhu a vývoja pre realizácie komplexnejších zákaziek nákupom od overených externých dodávateľov, ktorí sú vlastníkami licencií pre projektovú činnosť. Požiadavky normy STN EN ISO 14001:2005 a špecifikácie STN OHSAS 18001:2008 sú aplikované všetky.

Dokumentované postupy IMS sú integrované priamo do jednotlivých etáp prípravy, realizácie a odovzdávania predmetu diela (zákazky) zákazníkovi. Komplexnejšie zákazky, pri ktorých organizácia dodáva zákazníkovi výrobky spolu s realizáciou služieb sú riadené projektovým spôsobom.

Za účelom popísania aplikácie IMS organizácia spracováva “Plány kvality zákazky” (ak je požadovaný zákazníkom), ktorý popisuje konkrétne postupy, zodpovednosti pracovníkov, podmienky realizácie, kritéria kvality ako aj interakcie jednotlivých procesov, ktoré sú obecné naznačené na obr.7 a podrobenejšie v metodickom návode 700PP- Riadenie projektov zákaziek.

4.1.2.2 *Riadenie dokumentov*

Dokumenty požadované integrovaným manažérskym systémom sú riadené. Záznamy budú osobitným druhom dokumentov, ktoré sa riadia v súlade s požiadavkami uvedenými v bode 4.2.5. Riadenie záznamov.

Rozdelenie dokumentácie organizácie:

4.1.2.3 *Z hľadiska hierarchie IMS na :*

- I. úroveň : Príručka IMS, Politika integrovaného systému, Stratégia a ciele pre rok...
- II. úroveň Systémové postupy, Plány kvality
- III. úroveň Metodické návody, Technologické postupy, Pracovné postupy
- IV. úroveň Záznamy, pracovná dokumentácia, výkresy, technické špecifikácie atď.

4.1.2.4 *Z hľadiska charakteru procesov delíme dokumentáciu na :*

a) Systémovú dokumentáciu ktorá:

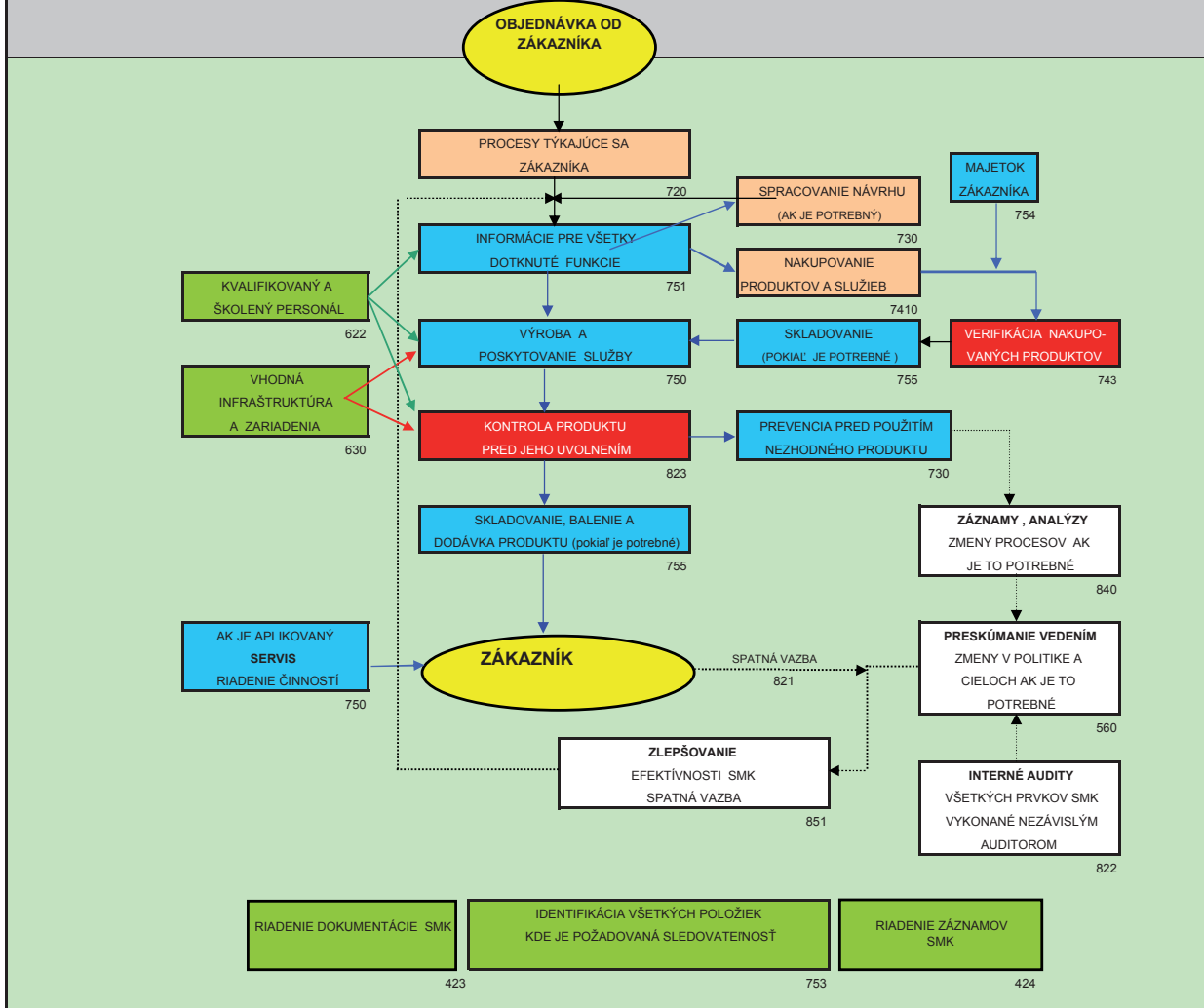
- popisuje systémovo vykonávané pravidelné (periodické) činnosti a práce,
- prideluje stabilné zodpovednosti pre určené funkcie,
- má spravidla dlhodobú platnosť,.

b) *Operatívnu dokumentáciu ktorá:*

- prideluje určenému zodpovednému pracovníkovi úlohu na daný čas (čo je treba splniť, kto a dokedy),
- popisuje požiadavky na výkon operatívnych prác napr. príkaz na prácu.

Príloha č.2 - Interakcie procesov SMK

POSKYTOVANIE SLUŽBY ZÁKAZNÍKOVI



Výtlačok overil :
Dátum tlače:

Obr. 7 Interakcie procesov

4.1.2.5 Z hľadiska rozsahu uplatnenia na:

a) Dokumentáciu platnú v celej organizácii

Dokumenty popisujú činnosti, ak sa na ich riadení resp. výkone zúčastňujú minimálne dva útvary, resp. ak predpisuje postup záväzný aspoň pre dva úseky. Všetky ostatné a nadväzujúce činnosti, na riadení a výkone ktorých sa podieľajú pracovníci iba jedného útvaru, musia byť popísané v dokumentácii daného útvaru - napr. výrobný úsek, technický úsek a podobne.

b) Dokumentácia platná pre príslušný útvar (skupinu, pracovníka)

Zásadou je, že činnosti sú popisované a schvaľované na najnižšej možnej úrovni. Ak sa na riadení resp. výkone daných činností zúčastňujú iba pracovníci daného útvaru/úseku, potom je potrebné túto činnosť popísať v dokumentácii tohto útvaru/úseku. Dokumentácia je záväzná pre daný útvar/úsek a nie je potrebné popisovať činnosť na vyššej úrovni.

4.1.2.6 Z hľadiska miesta svojho vzniku na :

a) Internú dokumentáciu – vzniká a používa sa v rámci organizácie

b) Externú dokumentáciu – od zákazníkov, dodávateľov, partnerov a legislatívne a normatívne štandardy. Je to dokumentácia, ktorá bola spracovaná mimo organizácie, ale používa sa v organizácii. Patria tu najmä predpisy právneho poriadku SR ako zákony, vyhlášky, normy a tiež dokumentácia zákazníka a iných zainteresovaných strán. Patrí tu aj dokumentácia vypracovaná v rámci zmlúv rôznymi dodávateľmi a sprievodná technická dokumentácia s dodanými zariadeniami, objektmi alebo službami.

4.1.2.7 Zdokumentovaný postup má za cieľ definovať riadenie nevyhnutné pri:

- a) schvaľovaní primeranosti dokumentov pred ich vydaním;
- b) preskúmaní a aktualizácii dokumentov v prípade potreby a pri ich opakovanom schvaľovaní;
- c) pri zaistovaní zmien a pri identifikácii platného stavu revízie dokumentov;
- d) zaistovaní dostupnosti príslušných verzií použiteľných dokumentov na miestach používania;

- e) zaistiťovanie stálej čitateľnosti a ľahkej identifikovateľnosti;
- f) zaistiťovanie identifikovateľnosti dokumentov externého pôvodu a ich riadenej distribúcie;
- g) prevencii neúmyselného použitia zastaralých dokumentov a pri aplikácii ich vhodnej identifikácie, ak sa z akéhokoľvek dôvodu majú zachovať.

4.1.2.8 Riadenie záznamov

Organizácia Chestreal a.s. má vytvorené a udržiavané záznamy, ktoré poskytujú dôkaz o zhode s požiadavkami a o efektívnom fungovaní integrovaného manažérskeho systému. Záznamy plnia požiadavky na čitateľnosť, identifikovateľnosť, dostupnosť a sú im vytvorené primerané podmienky pre archiváciu a ich ochranu. Zásady riadenia záznamov:

- Vypracuj a udržiavaj záznamy, ktoré poskytujú dôkaz o zhode s požiadavkami a o efektívnom fungovaní SMK, zhody s požiadavkami systému environmentálneho manažérstva, na preukázanie dosiahnutých výsledkov a záznamov BOZP ako aj výsledkov z auditov a preskúmania.
- Definuj pravidlá riadenia pre identifikáciu, archiváciu, ochranu, vyhľadávanie záznamov a likvidovanie záznamov.
- Zabezpeč stálu čitateľnosť, ľahkú identifikovateľnosť a dostupnosť
- Záznamy BOZP musia byť čitateľné, identifikovateľné a pre príslušné činnosti vyhľadateľné.
- Udržiavaj záznamy tak, ako to zodpovedá systému a organizácii na preukázanie zhody s touto špecifikáciou OHSAS.

4.2 Zodpovednosť manažmentu

4.2.1 Záväzok manažmentu

Vedenie organizácie poskytuje dôkaz o svojom záväzku vytvoriť a zaviesť integrovaný manažérsky systém a trvalo zlepšovať jeho efektívnosť tým, že:

- a) oboznamuje pracovníkov organizácie s dôležitosťou splnenia požiadaviek zákazníka, ako aj požiadaviek predpisov a legislatívnych požiadaviek;
- b) určuje politiku integrovaného systému;
- c) zaisťuje vypracovanie cieľov kvality, životného prostredia a bezpečnosti práce;
- d) vykonáva proces preskúmania IMS vedením ;
- e) zaisťuje dostupnosť zdrojov.

4.2.2 Zameranie sa na zákazníka

Vedenie organizácie zaisťuje, aby boli určené a splnené požiadavky zákazníka a legislatívy s cieľom zvýšiť jeho spokojnosť podľa bodu 4.6. tejto príručky.

4.2.2.1 Environmentálne aspekty

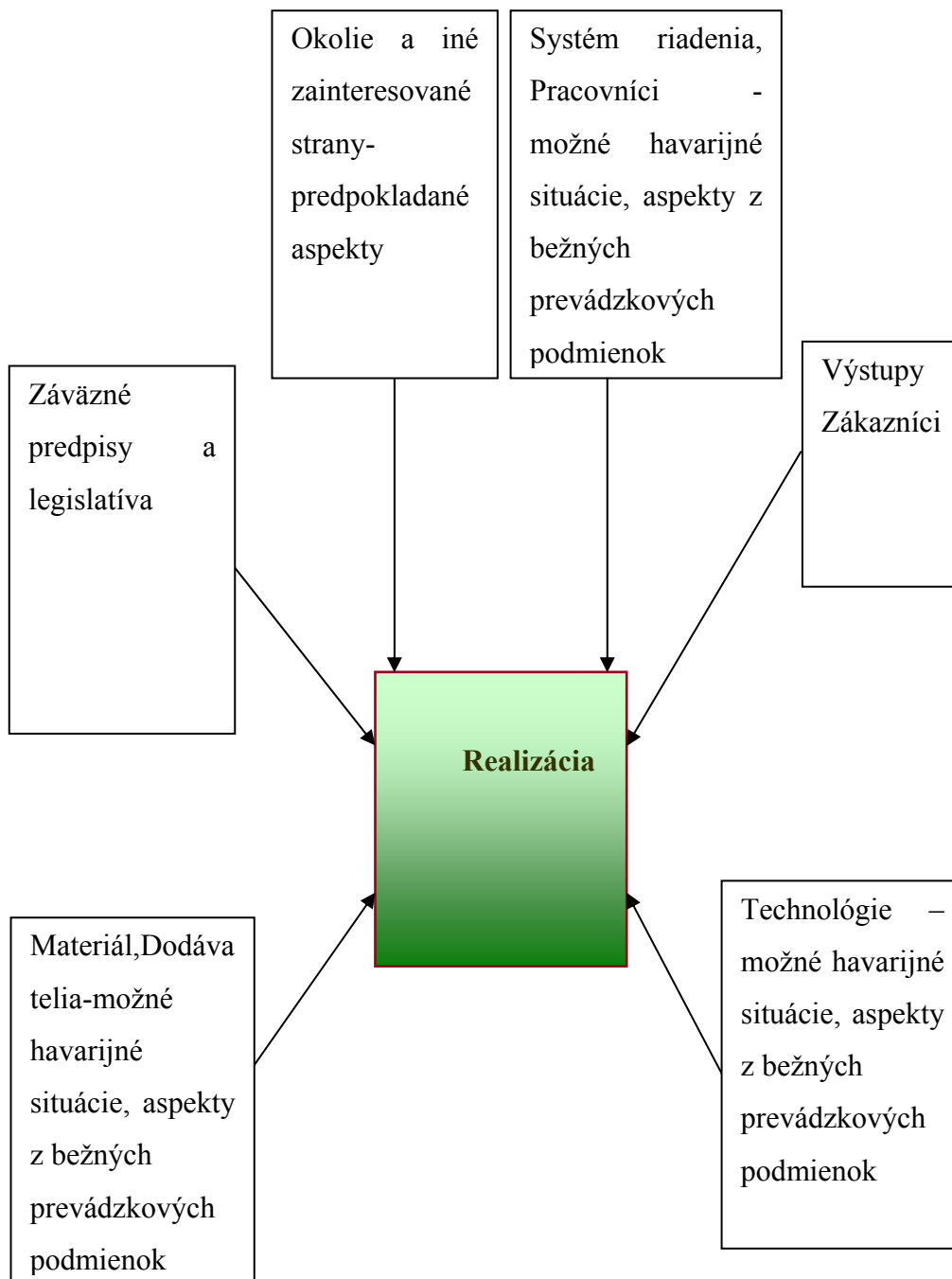
Spoločnosť identifikovala, vytvorila a priebežne aktualizuje Register environmentálnych aspektov (ďalej REA) svojich činností a služieb. REA poskytuje prehľad o tom, ktoré aspekty (s negatívnymi dopadmi) je vhodné prioritne riešiť. Aspekty, majú alebo môžu mať významné dopady na životné prostredie, boli vzaté do úvahy pri stanovovaní environmentálnych cieľov.

4.2.2.2 Identifikácia environmentálnych aspektov

Za dokumentáciu a identifikáciu je v spoločnosti Chestreal a.s. zodpovedný zmocnenec pre kvalitu, ktorý pri identifikácii a preskúmaní aspektov úzko spolupracuje s vedúcimi zamestnancami príslušných organizačných jednotiek a manažmentom spoločnosti. Identifikáciu sú tiež povinní vykonávať všetci zamestnanci spoločnosti neustálym monitorovaním okolia. Identifikácia je robená pri pravidelných auditoch IMS, pri zmenách legislatívy, zmenách technológií, služieb a preskúmaní environmentálneho profilu organizácie. Identifikácia a preskúmanie environmentálnych aspektov prebieha minimálne 1x ročne. V prípade požiadaviek zmien zodpovedá zmocnenec pre kvalitu za aktualizáciu REA.

Identifikácia a preskúmanie bude prebiehať formou obchôdzky pracovísk a areálu spoločnosti a porovnaní s existujúcou REA. Pri identifikácii environmentálnych

aspektov musia zamestnanci brať do úvahy faktory ovplyvňujúce vznik aspektov (viď obrázok.8).



Obr. 8. Faktory ovplyvňujúce vznik environmentálnych aspektov

4.2.2.3 *Vytvorenie, preskúmanie a aktualizácia registra environmentálnych aspektov*

Identifikácia a preskúmanie registra environmentálnych aspektov (REA) zahŕňa oblasti:

- emisie do ovzdušia
- vypúšťanie látok do vody a kanalizácie, nakladanie s vodami
- kontamináciu pôdy
- produkované odpady, nakladanie s odpadmi a obalmi
- využívanie surovín, energií a prírodných zdrojov
- používanie chemických látok a prostriedkov
- iné miestne problémy životného prostredia

4.2.2.4 *Ďalšie faktory pre identifikáciu aspektov – podľa ich pôvodu:*

- aspekty z bežných prevádzkových podmienok
- predpokladané aspekty (možnosť vzniku)
- aspekty z havarijných situácií

4.2.2.5 *Zodpovednosť za register environmentálnych aspektov:*

- zmocnenec pre kvalitu vypracoval a udržiava REA, ktorá je riadeným dokumentom a je pravidelne preskúmaná minimálne v priebehu interných auditov

4.2.2.6 *Vyhodnotenie registra environmentálnych aspektov:*

- postup pre hodnotenie environmentálnych aspektov je súčasťou REA.
- vyhodnotenie a opatrenia k výsledkom hodnotení sa vykonáva pri preskúmaní integrovaného manažérskeho systému prípadne na porade vedenia pokiaľ sú identifikované požiadavky na preskúmanie týchto aspektov.

4.2.2.7 *Riziká bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci*

Plánovanie a identifikácia nebezpečenstva, hodnotenie rizík a riadenie rizík BOZP:

- za identifikáciu nebezpečenstva v oblasti BOZP zodpovedá každý pracovník spoločnosti,
- nebezpečenstvá sú sumarizované zmocnencom pre kvalitu a sú k nim určené riziká a ich hodnotenia, ktoré zohľadňujú predovšetkým závažnosť dopadu rizika na BOZP,
- identifikácia rizík BOZP prebieha vždy pred novou realizáciou služieb na pracovisku zákazníka,
- opatrenia stanovené k minimalizácii rizík zohľadňujú bežné i mimoriadne činnosti spojené s realizáciou produktu či služby,
- identifikácia rizík BOZP s opatreniami pre ich minimalizáciu vyplývajú z jednotlivých činností a sú určené individuálne pre jednotlivé funkčné pozície a miesta realizácie (objekty, lokality a prevádzky),
- s postupmi predchádzania rizík sú zoznamovaní všetci pracovníci prostredníctvom ročného školenia alebo pri zmene vykonávanej činnosti zamestnanca, alebo pri zmene podmienok na pracovisku,
- súčasťou identifikácie rizík BOZP a ich predchádzaniu je tiež určenie nebezpečenstva hroziace zákazníkovi prípadne ďalším zainteresovaným stranám,
- identifikované riziká sú hodnotené s ohľadom na význam potenciálneho úrazu:
 - a) Drobné poranenia/ bez škôd.
 - b) Malé poškodenie zdravia
 - c) Zranenia s pracovnou neschopnosťou
 - d) Ťažké zranenia s trvalými následkami
 - e) Smrť

4.2.3 Politika integrovaného manažérskeho systému

Vedenie organizácie má spracovanú “Politiku integrovaného manažérskeho systému”, ktorá je primeraná účelu organizácie. Obsahuje záväzok spĺňať požiadavky zákazníkov

a trvalo zlepšovať efektívnosť integrovaného manažérskeho systému. Politika IMS poskytuje rámec na vypracovanie a preskúmanie cieľov organizácie, je zverejnená v organizácii, na internetových stránkach spoločnosti a prezentovaná pracovníkom, partnerom a zainteresovaným stranám. Pri výberových konaniach je politika súčasťou predkladanej ponuky. Vedenie preskúmaní Politiku integrovaného systému s ohľadom na trvalú vhodnosť.

“Zákazník u nás dostane všetko z jednej ruky “

- rozbor aktuálneho stavu stavebných a strojno – technologických zariadení,
- návrh riešenia rekonštrukcie, opráv, údržby, vrátane optimalizácie nákladov,
- realizácia rekonštrukčných prác a údržby, garancie,
- záručný a pozáručný servis,
- organizovanie odborných seminárov a zaškolenie obsluhy,
- dlhodobé sledovanie kvalitatívnych kritérií vykonaných prác s hodnotením spokojnosti zákazníka u projektov a zákaziek.

Základné princípy

- Neustále zlepšovanie a zefektívňovanie systému riadenia a procesov chápeme ako základ pre skvalitňovanie produktu a služieb, zvyšovanie výkonnosti realizácie a zvyšovanie spokojnosti zákazníkov a ostatných zainteresovaných strán.
- Trvalú spokojnosť zákazníka dosahujeme predovšetkým vysokou kvalitou vykonaných prác splňujúcich požiadavky a očakávania zákazníka, minimalizáciou času odstávky strojno-technologických zariadení zákazníka počas opravy a údržby a optimalizáciou nákladov zákazníka na opravu a údržbu.
- Kvalita realizácie produktu a služieb je sledovaná v celom realizačnom procese, k čomu slúži funkčný kontrolný systém a priebežné monitorovanie a vyhodnocovanie.
- Zaviazali sme sa plniť legislatívne a ostatné záväzné predpisy krajín, v ktorých pôsobíme a to hlavne v oblastiach kvality a bezpečnosti našich služieb, životného prostredia a bezpečnosti práce.

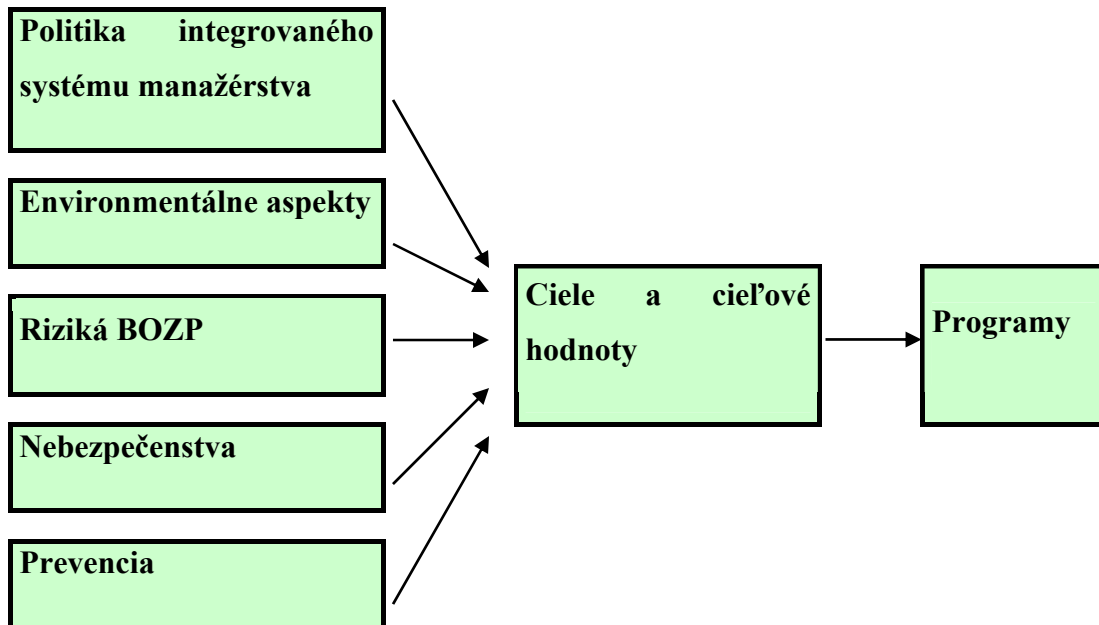
- Je našou snahou za pomoci riadenia rizík predchádzať znečisteniu a dopadom na životnom prostredí, poškodeniu na zdraví zamestnancov, stratám na majetku a tiež predchádzať nežiaducim situáciám a možným dopadom neštandardného produktu pokiaľ by k tejto situácii došlo.
- Našou snahou je neustále zlepšovanie pracovných podmienok a motivácia pre našich zamestnancov, vytváranie prostredia pre zvyšovanie kvalifikácie a zručnosti zamestnancov. Od našich zamestnancov na druhej strane vyžadujeme profesionalitu, svedomitosť pri plnení pracovných povinností a požiadaviek integrovaného systému.
- Používame zásadne certifikované materiály vysokej kvality a overené technologické postupy s minimálnym dopadom na životné prostredie.
- Dbáme na rozvoj a modernizáciu technologického vybavenia pre oblasti realizácie a kontroly vykonaných prác s cieľom zvyšovania kvality a efektivity realizačných procesov, minimalizácie strát, znižovania dopadov našich činností na životné prostredie a zlepšenie podmienok práce.
- Kvalitu a dodržovanie legislatívnych a ostatných záväzných požiadaviek vyžadujeme aj od našich dodávateľov a to hlavne v oblastiach kvality materiálov, služieb a nakupovaných produktov, ako aj požiadaviek vzťahujúcich sa na životné prostredie a bezpečnosť práce.

Táto politika je záväzná pre všetkých zamestnancov spoločnosti Chestreal a.s., prezentovaná a oznamovaná zákazníkom, dodávateľom a ostatným zúčastneným stranám.

4.2.4 Plánovanie, ciele kvality, životného prostredia a bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci

Vedenie organizácie Chestreal a.s. zaisťuje, aby sa pre príslušné funkcie a na príslušných úrovniach v rámci organizácie vypracovali ciele spoločnosti vrátane cieľov potrebných na splnenie požiadaviek na produkt, ktoré sú uvedené v Pláne kvality príslušnej zákazky ak je požadovaný zmluvou. Ciele kvality, životného prostredia a bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci budú zapracované do dokumentu "Stratégia a ciele pre rok ...". Ciele kvality sú merateľné a v súlade s politikou kvality. Ciele kvality spoločnosti sú spracované na štandardných formulároch. V prípade požiadaviek

je možné tieto ďalej rozpracovať do samostatných programov alebo projektov podľa obrázku 9.



Obr. 9 Spracovanie požiadaviek IMS do samostatných projektov a programov

Pri stanovovaní cieľov sú zohľadnené:

- a) identifikované environmentálne aspekty,
- b) prevencia znečisťovania životného prostredia a znižovanie dopadov na životné prostredie,
- c) riziká BOZP,
- d) právne požiadavky a požiadavky predpisov,
- e) požiadavky zákazníkov a zainteresovaných strán,
- f) finančné, prevádzkové a technologické možnosti,
- g) ekonomická rovnováha.
- h) aby ciele kvality boli merateľné a boli v súlade s politikou

4.2.4.1 *Plánovanie integrovaného systému manažérstva*

Vedenie organizácie bude zaisťuje, aby bol naplánovaný integrovaný manažérsky systém s cieľom splniť požiadavky uvedené v bode 4.3.6, ako aj ciele poskytovaných služieb, bola zachovaná integrita IMS ak sa plánujú a zavádzajú jeho zmeny. Jednotlivé plány sú spracované vo vykonávacích predpisoch “Register požiadaviek, Plána kvality IMS a finančný plán” pre aktuálny rok.

4.2.5 Zodpovednosť, právomoc a komunikácia

Vedenie organizácie je zodpovedné, aby v rámci organizácie boli definované a oznámené zodpovednosti a právomoci, ktoré sú podrobne popísané v popisoch pracovných funkcií, systémových a pracovných postupoch ako aj v rámci príslušných plánov kvality produktov a zmlúv uzatvorených s objednávateľom.

- a) Riaditeľ spoločnosti zabezpečuje dostupnosť potrebných zdrojov na vytvorenie, implementácie, udržiavanie a zlepšovanie. Zdroje obsahujú ľudské zdroje a špecializované zručnosti, organizačnú infraštruktúru, technologické a finančné zdroje.
- b) Riaditeľ spoločnosti zabezpečí, aby vrcholový manažment menoval konkrétneho predstaviteľa manažmentu, ktorý musí mať bez ohľadu na ďalšie povinnosti definované povinnosti a právomoc na:
 - zabezpečenie vytvorenie, implementácie a udržiavania systému v súlade s požiadavkami mezinárodnej normy (ISO).
 - predkladanie správ vrcholovému manažmentu o fungovaní systému environmentálneho manažérstva a BOZP na preskúmanie vrátane odporúčaní na zlepšovanie.

4.2.6 Predstavitel' manažmentu

Vedenie organizácie má určeného člena, ktorý bez ohľadu na ďalšiu zodpovednosť má zodpovednosť a právomoc pre oblasť spracovania, zavádzania a udržiavania procesov potrebných pre IMS, oboznamovania vedenia s výkonnosťou integrovaného systému manažérstva a s akoukoľvek potrebou zlepšenia a zvyšovania povedomia o požiadavkách zákazníka v celej organizácii. Zodpovednosti a právomoci Zmocnenca

pre kvalitu (ďalej ZQA) sú uvedené v poverovacom dekréte v nasledovných oblastiach:

- a) vypracovanie, zavádzanie a udržiavanie procesov potrebných pre IMS,
- b) oznamovanie vrcholového manažmentu s výkonnosťou IMS a akoukoľvek potrebou jeho zlepšovania,
- c) zvyšovanie povedomia o požiadavkách zákazníka v celej organizácii,
- d) styk s externými stranami v oblasti týkajúcej sa IMS organizácii,
- e) zabezpečuje dostupnosť potrebných zdrojov na vytvorenie, implementácie, udržiavanie a zlepšovanie IMS. Zdroje budú obsahovať ľudské zdroje a špecializované zručnosti, organizačnú infraštruktúru, technologické a finančné zdroje,
- f) definuje, zdokumentuje a komunikuje úlohy, povinnosti a právomoci tak, aby podporovali efektívne environmentálne manažérstvo,
- g) zabezpečí vytvorenie, implementáciu a udržiavanie systému v súlade s požiadavkami mezinárodnej normy (ISO),
- h) zabezpečí, aby sa správy o výkonnosti BOZP predkladali vrcholovému manažmentu na preskúmanie a slúžili ako podklad pre zlepšovanie systému manažérstva,
- i) zabezpečí, aby všetci pracovníci s manažérskou zodpovednosťou preukazovali svoju angažovanosť a oddanosť za neustále zlepšovanie výkonnosti systému.

4.2.6.1 Interná komunikácia

Vedenie organizácie pomocou vedúcich úsekov zaisťuje vytvorenie príslušných komunikačných kanálov v rámci spoločnosti a fungovanie komunikácie týkajúcej sa efektívnosti integrovaného systému manažérstva nasledovným spôsobom:

- a) operatívnym stykom, potvrdeným zápisom do formulára 8XXFO1 /Hlásenka OD/NE/SÚ/PNZ /,
- b) školením v zmysle plánu prípravy pracovníkov,

- c) oznámením o zmene IMS dotknutým pracovníkom prostredníctvom formulára 424FO2 - Register zmien IMS,
- d) poskytnutím informácie na nástenke v pracovných priestoroch organizácie,
- e) poverením vedúceho výrobného úseku poskytnúť informácie pracovníkom a následným vykonaním záznamu do Stavebného denníka.

4.2.6.2 *Externá komunikácia*

Vedenie organizácie zaisťuje vytvorenie príslušných komunikačných kanálov v rámci záväzkových vzťahov a komunikácie zo všetkými zainteresovanými stranami vrátane hlásení komunálnej sfére. Vedenie rozhodlo, že komunikovať o významných environmentálnych aspektoch môže Zmocnenec pre kvalitu a plne zodpovedá za primeranosť týchto informácií, aby nepoškodili spoločnosť alebo vzťahy so zainteresovanými stranami. Postup:

- a) zdokumentuje účasť zamestnancov a konzultačnú štruktúru a informuje o nej zainteresované strany.
- b) zabezpečuje, aby zamestnanci :
 - mali podiel na vývoji a skúmaní politiky a postupov na riadenie rizika
 - mali možnosť konzultovať akékoľvek zmeny, ktoré sa týkajú pracoviska, zdravia a bezpečnosti
 - boli zastúpení v záležitostiach týkajúcich sa zdravia a bezpečnosti a informovaní, kto je ich zástupcom vo veciach BOZP a kto je manažmentom menovaný ako osobitný predstaviteľ manažmentu pre BOZP.

4.2.6.3 *Preskúmanie manažmentom*

Vedenie organizácie vykonáva v ročných intervaloch (alebo podľa potrieb) celkové preskúmanie IMS organizácie, aby sa zaistila jeho trvalá vhodnosť, primeranosť a efektívnosť. Toto preskúmanie zahŕňa hodnotenie príležitostí na zlepšenie a potrebu zmien IMS vrátane politiky integrovaného manažérskeho systému, stratégie a cieľov spoločnosti. Záznamy z preskúmania vedením sú udržiavané v zmysle systémového postupu 424SP – Riadenie záznamov.

Základom pre preskúmanie sú:

- Politika integrovaného manažérskeho systému,
- Stratégia a ciele pre aktuálny rok

V oblasti kvality ďalej:

- výsledky auditov,
- spätné väzby od zákazníkov,
- výkonnosť procesov a zhoda produktov,
- stav preventívnych opatrení a nápravných opatrení,
- opatrení z predchádzajúcich preskúmaní manažmentu,
- zmeny, ktoré by mohli ovplyvniť systém manažérstva kvality a
- doporučenia pre zlepšovanie.

V oblasti životného prostredia a bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci budú:

- výsledky auditov a vyhodnotenia súladu s požiadavkami právnych predpisov a ďalšími požiadavkami, ktoré sú pre spoločnosť aplikovateľné,
- komunikácia s vonkajšími zainteresovanými stranami, vrátane sťažností,
- environmentálny profil organizácie,
- rozsah splnení cieľov a cieľových hodnôt,
- stav nápravných a preventívnych opatrení,
- následné činnosti z predchádzajúcich preskúmaní manažmentom,
- zmenené okolnosti, vrátane vývoja požiadaviek právnych predpisov a ďalších požiadaviek spojených s environmentálnymi aspektmi spoločnosti a riadením rizík BOZP,
- doporučenia pre zlepšovanie.

Výstupom z preskúmania je schválená správa Zmocnenca pre kvalitu alebo samostatný zápis, príp. správa o preskúmaní integrovaného manažérskeho systému vrcholovým manažmentom spoločnosti, ktorá obsahuje reakciu na jednotlivé vstupné informácie a dokumenty, príslušné opatrenia (pokiaľ je to vhodné) vzťahujúce sa k zlepšovaniu efektívnosti integrovaného manažérskeho systému a jeho procesov, ku

zlepšovaniu produktov vo vzťahu k požiadavkám zákazníka, k potrebám zdrojov a k zlepšeniu životného prostredia a BOZP. Preskúmaný a schválený originál vyššie uvedenej správy vrcholovým manažmentom je uchovávaný zmocnencom pre kvalitu.

4.3 Manažérstvo zdrojov

4.3.1 Poskytovanie zdrojov

Organizácia prostredníctvom ZQA bude určuje a poskytuje potrebné zdroje na zavedenie a udržiavanie IMS a trvalé zlepšovanie jeho efektívnosti a zvýšenie spokojnosti zákazníka plnením jeho požiadaviek. ZQA:

- a) Zabezpečuje dostupnosť potrebných zdrojov na vytvorenie, implementácie, udržiavanie a zlepšovanie IMS. Zdroje obsahujú ľudské zdroje a špecializované zručnosti, organizačnú infraštruktúru, technologické a finančné zdroje.
- b) Definuje, zdokumentuje a komunikuje roly, povinnosti a právomoci tak, aby podporovali efektívne environmentálne manažérstvo.
- c) Zabezpečuje, aby vrcholový manažment menoval konkrétneho predstaviteľa manažmentu, ktorý musí mať bez ohľadu na ďalšie povinnosti definované roly, povinnosti a právomoc na:
 - zabezpečenie vytvorenia, implementácie a udržiavania systému v súlade s požiadavkami mezinárodnej normy (ISO 9001:2008),
 - predkladanie správ vrcholovému manažmentu o fungovaní systému environmentálneho manažérstva na preskúmanie vrátane odporúčaní na zlepšovanie,
 - zabezpečuje, aby úlohy, zodpovednosti a právomoci pracovníkov, ktorí riadia, vykonávajú a kontrolujú činnosti, ktoré majú vplyv na riziká BOZP činností, zariadení a procesov organizácie boli definované, zdokumentované a oznamované tak, aby podporovali manažment BOZP,

- zabezpečuje, aby všetci pracovníci s manažérskou zodpovednosťou preukazovali svoju angažovanosť a oddanosť za neustále zlepšovanie výkonnosti BOZP.

4.3.2 Ľudské zdroje, výcvik, podvedomie a kompetentnosť

Organizácia zabezpečuje, aby pracovníci vykonávajúci prácu ovplyvňujúcu kvalitu produktu boli kompetentní na základe príslušného vzdelania, prípravy, zručnosti a skúsenosti. Tento proces je realizovaný prostredníctvom :

- a) zaistenia prípravy alebo prijatí opatrenia, ktoré uspokojujú tieto potreby;
- b) vyhodnocovania efektívnosti poskytovanej prípravy;
- c) zaistenia, aby si pracovníci organizácie uvedomovali závažnosť a dôležitosť svojich činností a svojho príspevku k dosahovaniu cieľov kvality;
- d) udržiavania primeraných záznamov o vzdelávaní, príprave, zručnosti a skúsenosti

Zodpovední za zdroje, výcvik, podvedomie a kompetentnosť sú vedúci úsekov.

4.3.3 Infraštruktúra

Organizácia určuje, poskytne a udrží infraštruktúru potrebnú na dosiahnutie zhody produktu s požiadavkami. Infraštruktúra zahŕňa budovy, pracovný priestor a jeho súvisiace vybavenie, pracovné zariadenie (softvér aj hardvér) ako aj podporné služby (ako je doprava alebo komunikácia).

Vedúci úsekov zabezpečia, aby boli do tejto oblasti zahrnuté aplikovateľné položky podľa pracovného zaradenia napr.

- a) budovy, pracovný priestor a súvisiace vybavenie,
- b) pracovné zariadenia (softvér , hardvér),
- c) podporné služby (doprava , komunikácia ...),
- d) identifikujú a plánujú tie prevádzkové činnosti, ktoré súvisia s identifikovanými významnými environmentálnymi aspektmi v súlade s environmentálnou politikou,

dlhodobými a krátkodobými environmentálnymi cieľmi, aby zabezpečili ich vykonávanie za špecifických podmienok.

4.3.4 Pracovné prostredie

Organizácia určuje a riadi pracovné prostredie nevyhnutné na dosiahnutie zhody s požiadavkami na produkt ako vo vlastnej organizácii - zodpovedá ZQA, ako aj na externom pracovisku u zákazníka – zodpovedá vedúci výrobného úseku. V rámci pracovného prostredia sú riadené aj súvisiace oblasti BOZP a environmentu .

4.4 Realizácia produktov

4.4.1 Plánovanie realizácie produktu

Organizácia plánuje a spracováva procesy potrebné na realizáciu služby. Plánovanie realizácie služby je v súlade s požiadavkami ďalších procesov IMS.

Výstupom z tohto plánovania je Plán kvality (ak je požadovaný klientom), ktorý špecifikuje procesy integrovaného manažérskeho systému, vrátane procesov realizácie produktu (t.j. pracovných postupov PP-XX) a zdroje, ktoré sa majú použiť na konkrétny produkt, projekt alebo zmluvu. Plán kvality vypracovávajú vedúci výrobného a ekonomického úseku, odsúhlasí ZQA nasledovným postupom:

- a) Plánujú a spracujú procesy potrebné pre realizáciu produktu v súlade s požiadavkami ďalších procesov IMS
- b) Identifikujú a plánujú tie prevádzkové činnosti, ktoré súvisia s identifikovanými významnými environmentálnymi aspektmi v súlade s environmentálnou politikou, dlhodobými a krátkodobými environmentálnymi cieľmi, aby zabezpečili ich vykonávanie za špecifických podmienok :
 - vytvorením, implementovaním a udržiavaním zdokumentovaných postupov na riadenie situácií, kde by ich neprítomnosť mohla viesť k odchýlkám od environmentálnej politiky, dlhodobých a krátkodobých cieľov
 - dohodnutím prevádzkových kritérií v týchto postupoch

- vytvorením, implementovaním a udržiavaním postupov súvisiacich s identifikovanými významnými environmentálnymi aspektmi tovarov a služieb, ktoré spoločnosť používa a komunikovaním o príslušných postupov a požiadavkách s dodávateľmi vrátane zmluvných partnerov
- c) Identifikujú tie prevádzky a činnosti, ktoré sú spojené s identifikovanými nebezpečenstvami, kde je treba aplikovať kontrolné opatrenia.
- d) Naplánujú tieto činnosti, vrátane údržby, aby sa zabezpečilo to, že sa budú vykonávať za určených podmienok pri :
- zavádzaní a udržiavaní zdokumentovaných postupov pre situácie, pri ktorých by ich absencia mohla viesť k odklonom od politiky a cieľov BOZP
 - ustanovovaní prevádzkových kritérií v postupoch
 - zavádzaní a udržiavaní postupov, ktoré súvisia s identifikovanými rizikami BOZP pre tovar, zariadenia a služby nakupované a/alebo používané organizáciou a pri komunikácii príslušných postupov a požiadaviek s dodávateľmi a zmluvnými partnermi
 - zavádzaní a udržiavaní postupov pre projektovanie pracoviska, procesov, inštalácií, strojných zariadení, prevádzkových postupov a organizácie práce vrátane ich prispôsobenia ľudským schopnostiam, aby sa vylúčilo, alebo zredukovalo riziko BOZP už v ich zdroji

4.4.2 Procesy týkajúce sa zákazníka -určenie požiadaviek týkajúcich sa realizácie produktu

Organizácia pri každej zákazke určuje požiadavky špecifikované zákazníkom vrátane požiadaviek na dodávanie a činnosti po dodaní produktu ako aj požiadavky nešpecifikované zákazníkom, nevyhnutné na osobitné alebo zamýšľané používanie, ak sú známe. Do úvahy sú vzaté aj požiadavky predpisov a legislatívne požiadavky týkajúce sa realizácie produktu a akékoľvek ďalšie doplnkové požiadavky.

Vedúci výrobného úseku určuje požiadavky týkajúce sa produktu v nasledovných oblastiach :

- a) požiadavky špecifikované zákazníkom vrátane požiadaviek na dodávanie a činnosti po dodaní produktu,
- b) požiadavky nešpecifikované zákazníkom, ale nevyhnutné na osobitné alebo zamýšľané používanie, ak sú známe požiadavky predpisov a legislatívne požiadavky týkajúce sa produktu a akékoľvek ďalšie požiadavky.

Prispôsobuje formu určenia požiadaviek podľa východziech podmienok prvotného styku so zákazníkom:

- a) Požiadavky sú presne špecifikované objednávateľom - Zadanie (Výberové konanie)
- b) Požiadavky sú rámcovo špecifikované v návrhu zmluvy resp. objednávky
- c) Požiadavky nie sú špecifikované. Vedúci realizácie v spolupráci s ZQA:
 - Skontroluje dokumentáciu dodávateľa a zákazníka týkajúcu sa zabezpečenia kvality a záznamov o kvalite objektov a služieb z pohľadu dopadu na realizáciu zákazky.
 - Identifikuje a plánuje tie prevádzkové činnosti, ktoré súvisia s identifikovanými významnými environmentálnymi a bezpečnostnými aspektmi a nebezpečenstvami v súlade s environmentálnou politikou, dlhodobými a krátkodobými environmentálnymi a bezpečnostnými cieľmi, aby zabezpečil ich vykonávanie za špecifických podmienok ako v bode 4.4.1.

4.4.3 Preskúmanie požiadaviek týkajúcich sa produktu

Organizácia preskúmava určené požiadavky týkajúce sa dodávky produktu. Toto preskúmanie vykonáva vedúci obchodného úseku pred prijatím záväzku na dodanie produktu zákazníkovi (napr. pred rozoslaním ponúk, podpísaním zmlúv alebo objednávok, akceptovaním zmien zmlúv alebo objednávok) popis je uvedený nasledovne.

- a) Preskúmava požiadavky týkajúce sa produktu ešte pred prijatím záväzku na dodanie produktu zákazníkovi (napr. pred rozoslaním ponúk, podpísaním zmlúv alebo objednávok, akceptovaním zmien zmlúv alebo objednávok).

- b) Zaisťuje, aby pri preskúmaní boli :
- definované požiadavky na product,
 - vyriešené požiadavky zmluvy alebo objednávok odlišných od tých , ktoré boli určené skôr,
 - organizácia bola schopná splniť definované požiadavky.
- c) Vykonáva preskúmanie návrhu zmluvy formou uplatnenia štandardného formulára 722FO1 - Preskúmanie zmlúv (viď prílohu 1).
- d) Uchováva záznamy z výsledkov preskúmania ako aj činností vyplývajúcich z preskúmania v Spise zákazky vo forme, ktorá je primeraná forme určenia podľa požiadaviek 4.1.2.8.
- e) Odsúhlasuje požiadavky zákazníka pred ich prijatím aj v prípade, že zákazník neposkytne zdokumentované vyjadrenie alebo zdokumentované požiadavky.
- f) Zaisťuje, aby boli zmenené príslušné dokumenty pri zmenách požiadaviek na produkt a upovedomuje o tom príslušných pracovníkov.

4.4.4 Komunikácia so zákazníkom

Za komunikáciu so zákazníkom je zodpovedný riaditeľ spoločnosti, určuje a zavádza efektívne opatrenia umožňujúce komunikáciu so zákazníkmi týkajúcu sa informácií o produkte, vybavovania dotazov, zmlúv alebo objednávok vrátane zmien ako aj spätnej väzby od zákazníka vrátane jeho sťažností nasledovným postupom:

- a) Určí a zavedie efektívne opatrenia umožňujúce komunikáciu so zákazníkom týkajúcu sa :
- informácií o produkte,
 - vybavovania dotazov , zmlúv alebo objednávok vrátane zmien,
 - spätnej väzby od zákazníka vrátane jeho sťažností.

- b) Zabezpečí vytvorenie príslušných komunikačných kanálov v rámci záväzných vzťahov a komunikácie so všetkými zainteresovanými stranami vrátane hlásení komunálnej sfére.
- c) Zabezpečí vytvorenie príslušných komunikačných kanálov v rámci spoločnosti a fungovanie komunikácie týkajúcej sa efektívnosti integrovaného systému manažérstva.
- d) Zabezpečí, aby boli zavedené postupy a predpisy tak, že príslušné informácie BOZP budú komunikované smerom k zamestnancom a späť a k iným zainteresovaným stranám.
- e) Zdokumentuje účasť zamestnancov a konzultačnú štruktúru a informuje o nej zainteresované strany.
- f) Zabezpečí, aby zamestnanci :
 - mali podiel na vývoji a skúmaní politiky a postupov na riadenie rizika,
 - mali možnosť konzultovať akékoľvek zmeny, ktoré sa týkajú pracoviska, zdravia a bezpečnosti,
 - boli zastúpení v záležitostiach týkajúcich sa zdravia a bezpečnosti a informovaní, kto je ich zástupcom vo veciach BOZP a kto je manažmentom menovaný ako osobitný predstaviteľ manažmentu pre BOZP.

4.5 Návrh a vývoj

Výnimka - prvok IMS návrh a vývoj nie je vo organizácii aplikovaný. Pokiaľ je požadované zákazníkom spracovanie návrhu (projektu), je tento proces riešený v rámci prvku 4.4.6 Nakupovanie.

4.6 Nakupovanie, proces nakupovania

Vedúci obchodného úseku zabezpečuje, aby nakupovaný produkt zodpovedal špecifikovaným požiadavkám na nákup. Druh a rozsah riadenia aplikovaný na

dodávateľa a na nakupovaný produkt závisí od vplyvu nakupovaného produktu na následnú realizáciu produktu alebo na finálny produkt.

- Zaisťuje, aby nakupovaný produkt zodpovedal špecifikovaným požiadavkám na nákup.
- Aplikuje druh a rozsah riadenia na dodávateľa a /alebo nakupovaný produkt v závislosti od vplyvu nakupovaného produktu na následnú realizáciu produktu alebo na finálny produkt.
- Hodnotí a vyberá dodávateľa na základe jeho schopností dodať produkt podľa požiadaviek organizácie.
- Definuje kritériá výberu, hodnotenia a prehodnotenia.
- Udržiava záznamy o výsledkoch hodnotení a akýchkoľvek nevyhnutných činnosti vyvolaných hodnotením.

4.6.1 Informácie o nakupovaní

Informácie o nakupovaní popisujú nakupovaný produkt a vedúci obchodného úseku musí pred oznámením dodávateľovi zaistiť primeranosť špecifikovaných požiadaviek na nákup.

- a) Popíše nakupovaný produkt a v prípade potreby aj:
 - požiadavky na odsúhlasenie produktu, postupov, procesov a zariadení,
 - požiadavky na kvalifikáciu pracovníkov,
 - požiadavky na IMS.
- b) Zaistí primeranosť špecifikovaných požiadaviek na nákup pred ich oznámením dodávateľovi.

4.6.2 Verifikácia nakupovaného produktu

Vedúci technického úseku vykonáva kontrolu alebo ďalšie činnosti nevyhnutné na zaistenie, aby nakúpený produkt spĺňal špecifikované požiadavky na nákup.

- a) Vykoná kontrolu alebo ďalšie činnosti nevyhnutné na zaistenie, aby nakupovaný produkt spĺňal špecifikované požiadavky na nákup prostredníctvom overenia kompletnosti dodávky prostredníctvom kontroly dodacích listov, výrobných certifikátov a viedol evidenciu
- b) Určí zamýšľané verifikačné opatrenia a metódy uvoľnenia produktu tam, kde organizácia chce vykonať verifikáciu v priestoroch dodávateľa

4.7 Výroba a poskytovanie služieb

Vedúci výroby plánuje a realizuje výrobu (poskytovanie služby) v riadených podmienkach. Riadené podmienky podľa potreby zahŕňajú informácie, postupy, infraštruktúru, meracie prístroje, monitorovania a kontroly ako aj zavedenie činností uvoľňovania, dodávania a činností po dodaní produktu. Zahrňuje:

- a) dostupnosť informácií, ktoré opisujú charakter produktu
- b) dostupnosť pracovných inštrukcií ak sú potrebné,
- c) používanie vhodných zariadení,
- d) dostupnosť a používanie prístrojov na monitorovanie a meranie,
- e) zavedenie monitorovania a merania,
- f) zavedenie činností uvoľňovania, dodávania a činností pri dodávaní produktu,
- g) aplikuje pri komplexných, zložitých a rozsiahlych zákazkách, ktoré sú náročné na organizáciu koordináciu a realizáciu prác podľa "Pracovného postupu pre projektové riadenie zákazok PP700" (ďalej PP – vid' prílohu 2),
- h) identifikuje aplikovateľné kroky PP700 na začiatku prípravnej etapy projektu zákazky v stĺpci A a predkladá návrh na schválenie ZQA a Riaditeľovi organizácie,
- i) pri jednoduchých zákazkách realizuje aplikovateľné vybrané vhodné horeuvedené kroky, podľa charakteru zákazky a požiadaviek zákazníka.

4.7.1 Validácia procesov

Vedúci technického úseku validuje projekty resp. technologické postupy, ktoré sú súčasťou projektov pre špeciálne zákazky pre jadrovú, klasickú a vodnú energetiku. Tieto postupy sú spracované akreditovanou organizáciou. Postup validácie:

- a) Validuj akýkoľvek proces poskytovania služieb ak jeho výstup nemožno verifikovať následným monitorovaním a meraním. Patria sem procesy, ktorých nedostatky sa objavia až v prevádzke produktu alebo po dodaní služby.
- b) Zabezpeč, aby validácia prezentovala schopnosť týchto procesov dosahovať plánované výsledky.
- c) Zabezpeč, aby služby pre oblasť jadrovej energetiky, ktoré obsahujú špeciálne postupy boli spracované nezávislou organizáciou akreditovanou Úradom UJD SR a validované objednávateľom (Projekty -Technologické postupy - špeciálne pracovné postupy).
- d) Vypracuj podľa potreby pre tieto procesy nasledovné opatrenia :
 - definuj kritéria preskúmania a odsúhlasenia procesov
 - odsúhlas zariadenia a kvalifikácie pracovníkov
 - používaj špecifické metódy a postupy
 - definuj požiadavky na záznamy
 - vykonaj opakovanú validáciu

4.7.2 Identifikácia a sledovateľnosť

V prípade potreby ZQA identifikuje produkt počas celej jeho realizácie pomocou vhodných prostriedkov s ohľadom na požiadavky monitorovania a merania podľa postupu:

- identifikuj v prípade potreby produkt pomocou vhodných prostriedkov počas celej jeho realizácie,
- identifikuj stav produktu s ohľadom na požiadavky monitorovania a merania,

- riadiť a zaznamenávať jednoznačnú identifikáciu produktu tam, kde sa požaduje sledovateľnosť.

4.7.3 Majetok zákazníka

Realizační pracovníci sa starajú o majetok zákazníka, ktorý majú v opatere, alebo ktorý používajú. Pri tomto procese je potrebné identifikovať, verifikovať, chrániť a udržiavať majetok zákazníka poskytnutý na používanie alebo na zabudovanie do produktu.

Postup starostlivosti o majetok zákazníka.

- Preber starostlivosť o majetok zákazníka, ktorý máš v opatere a ktorý používaš (prístroje na meranie a monitorovanie, pracovné nástroje, dokumentácia ...).
- Identifikuj, verifikuj, chráň a udržiavaj majetok zákazníka, ktorý ti bol poskytnutý na zabudovanie do produktu.
- Oznam zákazníkovi a udržiavaj záznamy ak sa majetok zákazníka stratí, poškodí alebo ukáže inak nevhodný na používanie

4.7.4 Ochrana produktu

Vnútorňa služba zachováva zhodu produktu počas interného spracovania a dodávania ho na zamýšľané miesto určenia. Tento proces zahŕňa identifikáciu, manipuláciu, balenie, skladovanie a chránenie. Ochrana sa týka aj častí produktu.

4.7.5 Riadenie meracích a monitorovacích prístrojov

Organizácia používa meradlá pre meranie kvalitatívnych parametrov náterových látok od zahraničných výrobcov, ktoré sú dodávané v kalibrovanom stave bez určenia kalibračného intervalu. Ich opakovaná kalibrácia je vykonávaná v určených plánovaných intervaloch u samotného výrobcu resp. overovaním podľa schválených postupov užívateľa pre verifikáciu ich stavu spracovaných na základe technickej dokumentácie príslušného výrobcu meradla. Zodpovedý je Vedúci technického úseku.

4.7.6 Riadenie enviromentálnych procesov

Metodické vedenie oblastí životného prostredia a následný dozor nad dodržovaním stanovených požiadaviek vyplývajúcich z legislatívy a ostatných záväzných predpisov vykonáva ZQA.

Riadenie je zamerané predovšetkým na významné environmentálne aspekty, ktoré vyplynuli z registra environmentálnych aspektov (REA) a na environmentálne chovanie spoločnosti na jednotlivých zákazkách (v REA je tiež nastavený systém monitoringu pre jednotlivé oblasti životného prostredia).

Základnú dokumentáciu k jednotlivým oblastiam životného prostredia udržiava ZQA. K riadeniu konkrétnych aspektov, vedení prevádzkovej dokumentácie a predpisov, komunikácie využíva asistentku a vedúceho výrobného úseku. Za naplnenie jeho požiadaviek z oblasti životného prostredia sú zodpovední všetci zamestnanci.

ZQA / vedúci výrobného úseku musí pred zadaním služby zaistiť, či má spoločnosť oprávnenie (rozhodnutie, akreditácie, atď.) k vykonávaní požadovanej služby. Jedná sa o:

- meranie emisií, revízie kotlov (oprávnenie kominára či akreditáciu meracej spoločnosti),
- odovzdanie odpadov (oprávnenie k prevzatí, likvidácii,...),
- prevzatie výrobkov v rámci spätného odberu (oprávnenie k prevzatí),
- revízie zariadení.

4.7.7 Realizácia u zákazníka

- pred začiatkom realizácie musí byť rozhodnuté o vlastníkovi prípadne vzniknutého odpadu a spôsobu nakladania s ním a možnosti využitia zdrojov (voda, elektrina, atď.),
- pred začiatkom realizácie zaistí projektový manažér preškolenie zamestnancov a ďalších dodávateľov spoločnosti Chestreal a.s. (ktorí vystupujú menom spoločnosti Chestreal a.s.) z miestnych požiadaviek IMS,

- dôležité rozhodnutia, postupy a akcie sú zaznamenané do Stavebného denníka a riadené.

4.7.8 Emisie

Spoločnosť prevádzkuje malé zdroje znečisťovania ovzdušia - kotol o výkone 49 kW (vrátane ohrievača vody). Ďalej mobilné zdroje - predovšetkým dopravné prostriedky.

Povinnosti vyplývajúce pre spoločnosť (zaist'uje ZQA):

- kontrola spalínových ciest (čistenie)
- revízie a servis plynových spotrebičov
- do 15.2. vždy oznámiť údaje o prevádzke zdroja (počet dní prevádzky, spotreba palív, druh palív a typ zariadenia) na obec Senec (č. 401/1998 Z.z., §6, odst. 4)
- komunikácia so štátnou správou

4.7.9 Vody a pôda

a) Odber a vypúšťanie vody

- pitná a pre sociálne zariadenia, splašková a odpadová - napojenie na miestny vodovodný a kanalizačný riad,
- pri realizácii zákaziek využíva Chestreal a.s. predovšetkým zdrojov a rozvodov zákazníka.

b) Povinnosti vyplývajúce pre spoločnosť (zaist'uje ZQA):

- evidencia množstva odoberanej a vypúšťanej vody na sídle spoločnosti,
- hlásenie havárií,
- komunikácia so štátnou správou.

4.7.10 Chemické látky

Spoločnosť neskladuje chemické látky s výnimkou spotrebného tovaru a menšieho množstva chemických látok určených k ďalšiemu rozvozu. K dočasnému uloženiu chemických látok je využité sklady (je určené maximálne množstvo umiestnených nebezpečných chemických látok). Tieto priestory sú vybavené kartami bezpečnostných údajov, sú tu umiestnené asanačné prostriedky a príslušné osobné OOPP. Súčasne sú v dosahu miest, kde dochádza k manipulácii s nebezpečnými chemickými látkami. Za správu skladu zodpovedá určený pracovník vnútornej služby.

Vzhľadom k tomu, že spoločnosť vykonáva aj prepravu nebezpečných chemických látok, je k dispozícii havarijná súprava ADR (príslušný vodiči sú z ADR preškolení).

Pre každú nebezpečnú chemickú látku musí mať spoločnosť kartu bezpečnostných údajov. Pokiaľ nie je dodaná automaticky pri prvej dodávke, zaistí ZQA jej dodanie a následnú distribúciu na príslušné miesta (ak je potreba). Pri priamom nákupe materiálu a nebezpečných chemických látok mimo skladové hospodárstvo a štandardný proces nákupu - napríklad v maloobchodnej sieti – je za použitie nakúpenej chemickej látky zodpovedný projektový technik na konkrétnej zákazke. Riadi sa návodom na použitie.

Minimálne 1x ročne (napríklad pri hodnotení súladu s legislatívnymi požiadavkami) zaistí ZQA preverenie, či sú k dispozícii príslušné karty bezpečnostných údajov a ich aktuálnosť (podľa evidencie chemických látok).

Povinnosti vyplývajúce pre spoločnosť (zaisťuje ZQA):

- vedenie evidencie chemických látok a kariet bezpečnostných údajov,
- vybavenie miest, kde dochádza k manipulácii s nebezpečnými chemickými látkami kartami bezpečnostných údajov a asanačnými prostriedkami
- priebežná kontrola tesností záchytných vaní, obalov a uzáverov,
- komunikácia so štátnou správou.

4.7.10.1 Odpady a obaly

Vzhľadom k povahe činností spoločnosti vznikajú odpady:

- Ostatné – predovšetkým komunálny odpad, papier, plasty.
- Nebezpečné – stavebné odpady, obaly obsahujúce zvyšky nebezpečných látok alebo obaly týmito látkami znečistené, atď.

Povinnosti pri nakladaní s odpadmi sú predovšetkým (zaisťuje ZQA):

- pri prekročení 50 kg nebezpečného odpadu a 1 t ostatného odpadu za rok musí podať Chestreal a.s. “Hlásenie o vzniku odpadu” (podľa §10, 283/2001Z.z.),
- pri prekročení 100 kg nebezpečného odpadu za rok musí mať Chestreal a.s. “Súhlas k nakladaniu s nebezpečným odpadom” (podľa §7, 223/2001Z.z.),
- triedenie odpadov podľa druhu a ich identifikácia a značení – za triedenie zodpovedajú všetci zamestnanci,
- označenie zhromažďovacích prostriedkov odpadov,
- vedenie priebežnej evidencie odpadov (prepravovaných nebezpečných odpadov) na Evidenčných listoch,
- potvrdenie sprievodného listu nebezpečných odpadov pri preprave týchto odpadov
 - zodpovedný projektový technik na konkrétnej zákazke,
- registrácia dovozcu (kovových obalov, výrobkov či obalov z papiera a lepenky, plastov, dreva) u Recyklačného fondu,
- štvrťročné a ročné spracovanie evidencie a hlásenie o dovoze výrobkov (§13, 223/2001Z.z.) pre Recyklačný fond – zaisťuje ZQA (podklady z prevádzkovej evidencie sú poskytnuté zmluvnej spoločnosti, ktorá spracuje oficiálne hlásenie),
- komunikácia so štátnou správou.

Povinnosti pri nakladaní s obalmi sú predovšetkým (zaisťuje ZQA):

- registrácia spoločnosti v Registri povinných osôb a oprávnených organizácií – plnené prostredníctvom mandátovej zmluvy s oprávnenou spoločnosťou,
- vedenie priebežnej evidencie obalov,
- štvrťročné a ročné spracovanie evidencie a hlásenie o obaloch a plnení záväzných limitov zhodnocovania a recyklácie odpadov z obalov – zaisťuje ZQA v spolupráci s oprávnenou spoločnosťou (zápis v Registri povinných osôb a oprávnených organizácií),
- komunikácia so štátnou správou.

Pre možnosť vedenia priebežnej evidencie odpadov musí asistentka pri príchode faktúry za likvidáciu odpadov zo zákaziek dodať ZQA kópiu faktúry spolu s ďalšími dokumentmi.

Odpady sú likvidované dodávateľsky a to na základe objednávky či zmluvného vzťahu. Komunikáciu s týmito spoločnosťami zaisťuje pre sídlo spoločnosti ZQA a v rámci zákaziek vedúci výrobného úseku.

4.7.10.2 Neobnoviteľné zdroje, okolie

Spoločnosť spotrebuje okrem vody aj elektrickú energiu, plyn, a predovšetkým pohonné hmoty. Za šetrné využívanie neobnoviteľných zdrojov zodpovedá ZQA.

Spoločnosť prevádzkuje činnosti predovšetkým na pozemkoch zákazníkov, k ovplyvňovaniu okolia nedochádza.

4.7.10.3 Legislatíva

ZQA zodpovedá za spracovanie a vedenie samostatného zoznamu platnej legislatívy.

4.7.11 Riadenie oblastí BOZP

Riadenie je zamerané predovšetkým na významné a reálne sa vyskytujúce riziká, ktoré vyplynuli z registra rizík. Za plnenie zákonných požiadaviek a riadenie oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (ďalej len BOZP) v spoločnosti, je zodpovedný štatutárny zástupca - konateľ spoločnosti. Metodické vedenie a vytváranie základnej

dokumentácie je zaistené pomocou externého technika BOZP. ZQA zodpovedá za riadenie a komunikáciu s externým technikom BOZP. Riadenie BOZP vo spoločnosti bude popísané v smernici.

4.7.11.1 BOZP na sídle spoločnosti

Priamym podriadeným v plnení úloh a zapracovaním dokumentácie BOZP a zmien do hlavnej smernice BOZP ako aj nastavenie parametrov konaní v spoločnosti, bude zodpovedný ZQA. Priamym dohľadom nad plnením zákonných požiadaviek a plnení vnútorných predpisov, v sídle spoločnosti je poverený ZQA. Povinnosť plnení požiadaviek smernice a iných predpisov bezpečnosti práce, majú všetci zamestnanci spoločnosti. Bezpečnosť technických zariadení na sídle spoločnosti je zaisťovaná pravidelnou údržbou a revíziami zariadení externými dodávateľmi s potrebnými oprávnením a kvalifikáciou.

4.7.11.2 BOZP na externom pracovisku

Pred plnením pracovných úloh na pracovisku zákazníka, je povinnosťou Projektového technika zabezpečiť potrebné informácie o BOZP a preškoliť o nich všetkých zamestnancov pred začiatkom prác. Realizační pracovníci musia byť oboznámení s podmienkami vykonávania prác na externom pracovisku vrátane zoznámenia s rizikami, ako aj zaistením potrebných osobných ochranných a pracovných prostriedkov, (ďalej len OOPP), špecifické pre dané pracovisko a vykonávané práce. Informácie o tom musia byť zaznamenané v stavebnom denníku. Projektový technik na externom pracovisku rovnako zabezpečuje dohľad nad plnením predpisov a nariadení všetkými zamestnancami na danom pracovisku.

4.7.11.3 Legislatíva

ZQA zodpovedá za komunikáciu s externým technikom BOZP pri spracovaní, vedení a aktualizáciu zoznamu platnej legislatívy. Na jej základe navrhuje aj zmeny v dokumentácii BOZP.

4.8 Meranie, analýza a zlepšovanie

4.8.1 Spokojnosti zákazníka

Vypracovaná metodika merania spokojnosti zákazníka so službou pre spoločnosť Chestreal a.s. je súčasťou merania výkonnosti integrovaného manažérskeho systému a monitorovania informácií týkajúcich sa vnímania zákazníkom, či splnila jeho požiadavky. Na meranie spokojnosti slúži dotazník a systém jeho vyhodnotenia. Pod pojmom „služba“ je v spoločnosti Chestreal a.s. chápané výkon realizácie stavebnej opravy v zmysle objednávky alebo zmluvy o dielo.

4.8.1.1 Služba realizovaná formou „Stavebná oprava“

Služba realizovaná ako „Stavebná oprava“ je bez projektovej dokumentácie, na základe vytvorených technologických postupov a zmluvy o dielo. Služba realizovaná ako „Stavebná oprava“ je vo väčšine prípadov získaná formou verejnej alebo užšej súťaže, kde objednávateľ presne určí spôsob realizácie, stanoví technické požiadavky na materiál, niekedy i technologický postup. V tomto prípade sú jasne zadané pravidlá realizácie, príprava dodávky služby sa obmedzuje iba na voľbu vhodného materiálu a z toho vyplývajúceho technologického postupu. Ak je oprava časovo ohraničená je vypracovaný časový harmonogram realizácie.

4.8.1.2 Vytvorenie dotazníka

Dodávateľ služieb má za povinnosť podľa integrovaného manažérskeho systému riadenia zisťovať spokojnosť zákazníka s vykonanou službou. Preto je navrhnutý systém, ktorý z pohľadu zákazníka je najmenej časovo náročný a je možné s údajmi ďalej pracovať a vyhodnocovať ich v rámci integrovaného manažérskeho systému riadenia služby. Najvhodnejšia forma je dotazník. Otázky v dotazníku sú vytvorené tak, aby boli relevantné a mali logickú súvislosť. Celkovo zákazník odpovie na 5 nasledujúcich otázok:

- dodržanie stanovených parametrov dodávaných materiálov,
- kvalita vykonaných prác,
- splnenie termínu,
- spolupráca so zástupcami dodávateľa,

- dodržiavanie ochrany životného prostredia (OŽP) a bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP).

Dotazník hodnotenia spokojnosti zákazníka je znázornený na obr. 10

Dotazník hodnotenia spokojnosti zákazníka	
<i>Číslo dotazníka:</i>	
<i>Dodávateľ:</i>	<i>Názov: Chestreal a.s.</i> <i>Ulica: Mierové</i> <i>Obec: 903 01 Senec</i> <i>IČO: 35690</i> <i>DIČ: SK 2020309654</i>
<i>Zákazník:</i>	<i>Názov:</i> <i>Ulica:</i> <i>Obec:</i> <i>IČO:</i> <i>DIČ:</i>
<i>číslo ZoD (objednávky):</i>	
<i>Názov predmetu ZoD (objednávky):</i>	
<i>Otázka</i>	<i>Bodové hodnotenie</i>
<i>Dodržanie stanovených parametrov dodávaných materiálov</i>	
<i>Kvalita vykonaných prác</i>	
<i>Splnenie termínu</i>	
<i>Spolupráca so zástupcami dodávateľa</i>	
<i>Dodržiavanie OŽP a BOZP</i>	
<i>Počet dosiahnutých bodov</i>	
<i>Bodové hodnotenie spokojnosti zákazníka:</i>	<i>1 - nespokojnosť</i> <i>6 - najvyššia spokojnosť</i>
<i>Za zákazníka:</i>	
<i>Miesto:</i>	<i>Dátum:</i>
<i>Návrh zákazníka na zlepšovanie:</i>	
<i>Pri dosiahnutí menej ako 18 bodov návrh opatrení na zlepšovanie:</i>	
<i>Vedúci prác:</i>	<i>Dátum:</i>

Obr.10: Dotazník hodnotenia spokojnosti zákazníka

4.8.1.3 Práca s dotazníkom

Dotazník bude zákazníkovi predkladaný vždy s preberacím protokolom vykonaných prác, ktorý je podkladom pre fakturáciu pri celkovom odovzdaní zhotoveného diela v zmysle objednávky alebo zmluvy o dielo. Zákazník bodovo ohodnotí jednotlivé otázky bodovým ohodnotením 1 ÷ 6, pričom 1 je nespokojnosť a 6 je najvyššia spokojnosť. Maximálny počet dosiahnutých bodov v dotazníku môže byť 30 bodov. Ak počet dosiahnutých bodov dosiahne menej ako 18, je potrebné okamžite prijať opatrenia na zlepšovanie. Ak je dosiahnuté vyššie bodové hodnotenie, údaje z dotazníka budú zatriedené do skupín a ďalej spracované zmocnencom pre kvalitu.

4.8.1.4 Spracovanie a vyhodnotenie dotazníka

Údaje z dotazníka budú zmocnencom pre kvalitu zatriedené do skupín zákazníkov. V skupine môže byť zatriedených najviac 10 opráv. Skupiny budú vytvorené podľa zákazníkov. Zatriedenie bude spoločné aj pre samohodnotenie, ktoré vykonáva zmocnenec pre kvalitu spoločne s vedúcim prác. Body budú sumarizované podľa služieb aj podľa otázok dotazníka a percentuálne vyhodnotené. Každá skupina bude vyhodnotená podľa percentuálneho vyhodnotenia v tabuľke 1, Spokojnosť zákazníka :

Tabuľka 1: Spokojnosť zákazníka

0-40%	Nespokojný zákazník
40-60%	Menej spokojný zákazník
60-80%	Spokojný zákazník
80-90 %	Veľmi spokojný zákazník
90-100%	Úplne spokojný zákazník

4.8.1.5 Spracovanie skupín zákazníkov

Zmocnenec pre kvalitu zatriedi a vyhodnotí všetky opravy v predchádzajúcom roku do tabuľky skupín zákazníkov najneskôr do konca januára. V tabuľkách bude vyhodnotené:

- pri ktorých otázkach bola skupina zákazníkov najviac spokojná a najviac nespokojná
- pri ktorých službách bola skupina zákazníkov najviac spokojná a najviac nespokojná

4.8.1.6 *Návrh opatrení na zlepšovanie stavebných opráv*

Zmocnenec pre kvalitu najneskôr do konca februára vyhodnotí všetky spracované údaje, zhodnotí za predchádzajúci rok realizované služby, v spolupráci s vedúcimi prác určí príčiny, kde boli dosiahnuté najmenšie bodové hodnotenia jednotlivých opráv alebo jednotlivých otázok. V spolupráci s vedúcim výroby navrhne opatrenia na zlepšovanie a závery dá na vedomie vedeniu organizácie.

4.8.2 **Interné audity**

ZQA plánuje v pravidelných intervaloch výkon interných auditov, aby zistila, či integrovaný manažérsky systém zodpovedá požiadavkám medzinárodných štandardov a požiadavkám IMS organizácie. Interné audity zohľadňujú smernicu ISO 19011:2002 pre riadenie auditov. Plán vykonávania auditov:

- vykonávajú v plánovaných intervaloch (každý párny rok) interný audit všetkých prvkov systému IMS tak, aby si zistil či IMS zodpovedá plánovaným opatreniam medzinárodnej normy STN EN ISO 9001:2009, požiadavkám IMS a či je efektívne zavedený a udržiavaný.
- plánuj audity s ohľadom na dôležitosť procesov auditovaných oblastí, ako aj výsledkov z predchádzajúcich auditov tak, aby celý systém IMS bol preverený 1-krát ročne,
- definuj kritériá auditu, jeho predmet, frekvenciu ako aj metodiku auditov,
- vyber a určí audítora a zaisti priebeh auditov, ktorý musí zaistiť objektivnosť a nestrannosť procesov auditu. Auditori nesmú auditovať svoju vlastnú prácu,
- definuj zodpovednosti za plánovanie a výkon auditov, oznamovanie výsledkov a udržiavanie záznamov ako aj príslušné požiadavky na tieto činnosti v zdokumentovanom postupe,

- zaisti, aby vedúci pracovníci zodpovední za auditované činnosti odstránili nehody a ich príčiny bez zbytočného odkladu,
- verifikuj následne zrealizovanie činností a oznám výsledky verifikácie.

4.8.3 Monitorovanie a meranie procesov

Organizácia používa vhodné metódy na monitorovanie a meranie procesov integrovaného manažérskeho systému. Tieto metódy preukazujú schopnosť procesov dosahovať plánované výsledky. Keď sa plánované výsledky nedosiahnu, musí sa podľa potreby vykonať náprava a nápravná činnosť na zaistenie zhody produktu.

ZQA - Používa vhodné metódy na monitorovanie a ak je treba meranie procesov IMS , takým spôsobom, aby tieto metódy preukázali schopnosť procesov dosahovať plánované výsledky.

- Identifikuje akúkoľvek OD/NE/SU/PNZ a preskúma jej vplyv na proces s pohľadu dosahovania optimálnych výsledkov daného procesu .
- Pravidelne hodnotí prostredníctvom preskúmania vedením stav a schopnosť procesov plniť plánované výsledky .
- Zavedie pre všetky procesy kvalitatívne - ekonomické kritéria na základe výskytu OD/NE/SU/PNZ, ich ekonomické vyjadrenie v priamych alebo nepriamych nákladoch na odstránenie NO/PO a sleduje trendy zlepšovania
- Zaisťuje nápravu a nápravnú činnosť v prípade ak sa plánované výsledky nedosiahnu


4.8.3.1 Postup pre monitorovanie a meranie procesov

Popis procesu:

- a) Monitorovanie procesov spoločnosti je vykonávané prostredníctvom interných ako aj externých mechanizmov, ktoré svojou potenciálnou váhou generujú zistenia typu NE/SU/PZ čím vytvárajú predpoklad pre riešenie nápravných /preventívnych opatrení a tým aj ku zlepšovaniu procesov organizácie.

- b) Všetky zistenia budú evidované v databáze s priradením procesného kódu, ktorý pri analýze procesov špecifikuje príslušnosť zistenia k danému procesu. Evidovaním a procesným kódovaním sa vytvára história organizácie, ktorú je možno spätne kvantitatívne ako aj kvalitatívne analyzovať.

Postup pre monitorovanie a meranie procesov sa riadi postupom 823 PP. obr.11

 <p>CHESTREAL Joint Stock Company</p>	<p>POSTUP PRE MONITOROVANIE A MERANIE PROCESOV</p> <p>823PP</p>		<p>Číslo revízie : 0 Dátum revízie: 05/2010</p>
	<p>Zodpovedný za udržiavanie dokumentu : 11</p>	<p>Dátum tlače: Overil:10</p>	<p>Strana : 2 / 2</p>

Obr. č. 11 Postup pre monitorovanie a riadenie procesov

4.8.3.2 Stanovenie procesných kritérií) kvality

Procesné kritéria kvality organizácie sú definované na základe počtu nezhôd, skoroudalostí a podnetov na zlepšovanie v procesoch, ktoré najvýznamnejšie ovplyvnia činnosti organizácie. Počet NE/SU/PZ nie je kvantifikovateľný nakoľko záleží na príslušnej motivácii pracovníkov ako aj efektívnosti kontrolnej činnosti resp. náhodného zistenia. Vid' tabuľku 2.

4.8.3.3 Procesné kritérium (priaznivý trend)

Zoradenie procesov podľa kvantifikácie závažnosti a počtu indikovaných NE/SU/PNZ Stanovenie kritických procesov (vlastníkov) a nastavenie pozitívnych trendov. Minimalizácia opakovateľnosti nepriaznivých zistení (analýza koreňových príčin).

4.8.3.4 Definovanie nezhôd pre procesy nesúvisiace priamo s produktom organizácie

NE2 – Nezhoda stredná

Za nezhodu strednú sa považujú závažné zistenia, ktoré indikujú neplnenie systémových a procesných požiadaviek v oblasti dodržiavania postupov a definovaných požiadaviek.

NE3 – Nezhoda malá

Drobné procesné nedostatky v systémovej ako aj operatívnej oblasti.

SUI/2/3 – Skoroudalosti – Zistenia ktoré nesú v sebe riziká v oblasti bezpečnosti. Sú identifikované tromi stupňami podľa ich závažnosti a dopadu na pracovníkov resp. procesy.

PZI/2/3 – Podnety na zlepšovanie – Akékoľvek zistenia, ktoré môžu zmeniť stávajúci stav k lepšiemu (produktivita).

Tabuľka 2: Informačné zdroje generujúce zistenia v oblasti monitorovania procesov organizácie.

IP	Individuálne podnety pracovníkov	priebežne
IK	Interné kontroly vedúcich pracovníkov	priebežne
IA	Interné audity	1 x ročne
EP	Externé podnety zvonka týkajúce sa činností firmy	priebežne
EK	Externé kontroly a inšpekcie dozorných orgánov	1 x za tri roky
EA	Externé audity (zákaznicke)	1 x ročne
CA	Audity a kontrolné návštevy certifikačného orgánu	1 x ročne

4.8.4 Monitorovanie a meranie produktu

Organizácia monitoruje a merá charakteristiky produktu tak, aby si overila, či spĺňa naň kladené požiadavky. Tento proces sa bude vykonávať v primeraných etapách procesu realizácie produktu v súlade s plánovanými opatreniami. Zodpovední za monitorovanie bude Vedúci technického úseku.

4.8.4.1 Environmentálne monitorovanie a meranie

Metódy pre environmentálny monitoring a merania sú spracované v “Registri environmentálnych aspektov” v liste “Monitoring” (príloha 3). Monitoring sa vzťahuje k jednotlivým oblastiam a aspektom, ktoré v spoločnosti vznikajú. Taktiež sú tu opísané nástroje, periódy a zodpovedné osoby za realizovaný monitoring.

4.8.4.2 Monitorovanie a meranie BOZP

Metódy pre monitoring a merania v oblasti BOZP sú spracované v “Registri rizík BOZP” Monitoring sa vzťahuje k jednotlivým oblastiam a rizikám BOZP, ktoré vo spoločnosti vznikajú. Taktiež tu sú opísané nástroje, periódy a zodpovedné osoby za realizovaný monitoring.

4.8.5 Monitorovanie a meranie procesov životného prostredia

Chestreal a.s. vykonáva hodnotenie zhody s príslušnými záväznými predpismi a ostatnými záväznými požiadavkami. Preskúvanie zhody s platnou legislatívou prebieha pri auditoch a priebežne podľa potrieb. Za hodnotenia zhody zodpovedajú vedúci príslušných organizačných jednotiek, a interní audítori. Ďalej prebieha preskúvanie zhody s environmentálnou legislatívou, legislatívou vzťahujúcej sa k BOZP, nariadeniami a ostatnými predpismi vzťahujúcimi sa k činnostiam spoločnosti. Aktuálnosť Registra environmentálnych aspektov a Registra rizík BOZP sa vykonáva 1x ročne v rámci preskúmania manažmentom. Pri preskúvaní legislatívy sú základom oblasti, ktoré sú definované v REA a oblasti vychádzajúce z predmetu podnikania spoločnosti. Záznamy o hodnotení sú uložené u zmocnenca pre kvalitu, správa o hodnotení súladu je tiež súčasťou správy zmocnenca pre kvalitu o stave integrovaného manažérskeho systému.

4.8.6 Riadenie nezhodného produktu (práce)

Organizácia priebežne zabezpečuje, aby sa produkt, ktorý nezodpovedá naň kladeným požiadavkám, identifikoval a riadil, aby sa zabránilo jeho neželateľnému použitiu alebo dodaniu. Kontroluje ZQA, zabezpečí každý pracovník organizácie.

4.8.6.1 Havarijná pripravenosť a reakcie

Povinnosťou každého pracovníka spoločnosti je predchádzať vzniku havarijných a mimoriadnych situácií a to predovšetkým hodnotením možných rizík (s ohľadom na BOZP alebo životné prostredie) pri každej svojej činnosti a bezprostredné hlásenie vedúcim zamestnancom pri zistených podozreniach. Pokiaľ k havárii/mimoriadnej situácii dôjde, majú zamestnanci za povinnosť podľa závažnosti bezodkladne informovať osoby a orgány podľa havarijného plánu (pokiaľ existuje), príslušného vedúceho organizačnej jednotky. Zamestnanci budú minimálne 1x ročne v rámci školenia BOZP, PO a EMS, alebo pri nástupe na zákazku, zoznamovaní s havarijnými postupmi, miestnymi podmienkami BOZP a ich nutnými reakciami v prípade havárie alebo mimoriadnej situácii. Dokumentáciu o prípadných haváriách (ekológia a BOZP) bude zakladať ZQA, ktorý túto bude riadiť (udržiavať) v súlade s IMS.

V prípade poistných udalostí zakladá dokumentáciu rovnako ZQA.

Vyhodnotenie mimoriadnych udalostí bude vykonávať ZQA 1x ročne v rámci správy o preskúmaní systému na základe podkladov.

4.8.7 Analýza údajov

Organizácia určuje, zhromažďuje a analyzuje príslušné údaje, aby prezentovala vhodnosť a efektívnosť IMS a posúdila, kde možno realizovať trvalé zlepšovania efektívnosti integrovaného manažérskeho systému. Patria sem údaje z monitorovania a merania a z ďalších príslušných zdrojov. Zodpovedný ZQA.

4.8.8 Zlepšovanie

Organizácia nepretržite zlepšuje efektívnosť IMS prostredníctvom využívania politiky kvality, cieľov kvality, výsledkov auditu, analýzy údajov, nápravných a preventívnych

činností a preskúmania manažmentom. Zlepšovanie vykonáva každý pracovník organizácie.

4.8.9 Nápravná činnosť

Organizácia vykonáva nápravnú činnosť, aby odstránila príčinu nezhôd a zabránila ich opakovaniu. Nápravné činnosti zodpovedajú očakávanému účinku nezhôd. ZQA postupuje nasledovne:

- a) Spracuje postup, ktorý definuje požiadavky na :
 - preskúmanie nezhôd (vrátane sťažností zákazníka)
 - určenie príčin nezhôd
 - vyhodnotenie potreby činnosti a zabránenie vzniku nezhôd
 - určenie a zavedenie nevyhnutnej činnosti
 - záznamy výsledkov o vykonaných činnostiach
 - preskúmanie vykonanej nápravnej činnosti
- b) Zabezpečí, aby vykonávané činnosti zodpovedali závažnosti problémov a príslušným bezpečnostným a environmentálnym vplyvom,
- c) Zabezpečí vykonanie všetkých potrebných zmien v dokumentácii systému bezpečnostného a environmentálneho manažérstva.

4.8.10 Preventívne opatrenia

Organizácia určuje preventívnu činnosť na odstránenie príčin potenciálnych nezhôd, aby predišla ich výskytu. Preventívne činnosti zodpovedajú závažnosti potenciálnych problémov. Organizácia Chestreal a.s Senec:

- a) Bude vykonávať nápravnú činnosť, aby sa odstránila príčina nezhôd a zabránilo sa ich opakovaniu a zabezpečí, aby nápravné činnosti zodpovedali očakávanému účinku nezhôd – zodpovední všetci pracovníci organizácie,
- b) ZQA spracuje postup, ktorý definuje požiadavky na :

- preskúmanie nezhôd (vrátane sťažností zákazníka)
 - určenie príčin nezhôd
 - vyhodnotenie potreby činnosti a zabránenie vzniku nezhôd
 - určenie a zavedenie nevyhnutnej činnosti
 - záznamy výsledkov o vykonaných činnostiach
 - preskúmanie vykonanej nápravnej činnosti
- c) ZQA vypracuje, zavedie a udržiava postupy na určovanie zodpovednosti a právomoci na:
- spracovanie a vyšetovanie : nehôd, udalostí a nezhôd
 - podniknutie akcie na zmiernenie akýchkoľvek dôsledkov vyplývajúcich z nehôd, udalostí alebo nezhôd
 - iniciovanie a dokončenie nápravných a preventívnych činností
 - potvrdenie efektívnosti vykonaných nápravných a preventívnych činností
- d) ZQA zaistí, aby všetky navrhované nápravné a preventívne činnosti boli pred implementáciou preskúmané pomocou procesu odhadu rizika.
- e) ZQA zabezpečí ,aby akákoľvek nápravná alebo preventívna činnosť zavedená za účelom eliminácie príčin skutočných a potenciálnych nezhôd zodpovedala dôležitosť problémov a bola úmerná riziku.
- f) ZQA implementuje a zaznamenáva akékoľvek zmeny v zdokumentovaných postupoch vyplývajúcich z nápravnej a preventívnej činnosti.

5 Návrh na využitie

Významnú úlohu v rámci efektívneho fungovania IMS zohrávajú ľudia. Nie sú to iba zamestnanci organizácie, ale aj ostatné zainteresované strany – dodávatelia a objednávateľia – pre ktorých IMS slúži ako efektívny prostriedok na dosiahnutie vopred vytýčených cieľov. Tieto ciele korešpondujú so stratégiou organizácie, dochádza k naplneniu zámerov vedenia organizácie neustále sa zlepšovať a skvalitňovať procesy riadenia.

K základným efektom zavedenia a implementácie IMS v stavebnej organizácii Chestreal a.s. patrí:

- eliminácia finančných a časových strát z dôvodu nedostatočnej kvality stavebnej produkcie,
- získanie dôvery zákazníkov realizáciou prác „na prvýkrát správne“, dochvilnosťou a plnením zmluvných požiadaviek a požiadaviek vyplývajúcich zo stavebného povolenia,
- zvýšenie efektívnosti a kultúry stavania (aplikácia informačných technológií, výpočtovej a didaktickej techniky, videozáznamy, softvérové inžinierstvo, automatizácia a robotizácia procesov),
- získanie renomé u investorov a obyvateľov v okolí stavieb za efektívny prístup k OŽP (separovanie a recyklácia odpadov, zabránenie kontaminácie vôd a pôdy nebezpečnými odpadmi, dodržanie požiadaviek na hluk napr. protihlukovým oplatením staveniska, ochrana existujúcej zelene, ochrana ovzdušia pri stavebných prácach znižovaním prašnosti, emisné kontroly vozidiel a pod.),
- eliminovanie finančných pokút za porušenie legislatívy v oblasti OŽP,
- eliminovanie finančných pokút za porušenie legislatívy v oblasti BOZP,
- v oblasti BOZP a požiarnej ochrany je to ochrana života a zdravia zamestnancov zhotoviteľa, dodávateľov a návštevníkov stavieb,
- dôslednou aplikáciou osobných a ochranných pracovných pomôcok predchádzať zraneniam a poškodeniu zdravia,
- dôslednou lekárskou prehliadkou zabrániť, aby pracovníci nevykonávali zdraviu škodlivé práce a pod.

6 Záver

Efektívne riadenie stavebnej organizácie systémom manažerstva kvality, oblasti životného prostredia a bezpečnosti ochrany zdravia pri práci je v súčasnosti stále viac aktuálne. Uvedené manažérske systémy sa v rámci efektivity riadenia procesov v organizácii a komplexnej stratégie organizácie, integrujú do jedného riadiaceho systému, tzv. integrovaného manažérskeho systému (IMS). Filozofia dr. Deminga v zmysle P-D-C-A cyklu sa významne podieľa na neustálom zlepšovaní a uplatňovaní princípov požiadaviek noriem STN EN ISO 9001:2009, STN EN ISO 14001:2005 a STN OHSAS 18001:2008.

Preto cieľom diplovej práce bolo podľa požiadaviek noriem STN EN ISO 9001:2009, STN EN ISO 14001:2005 a STN OHSAS 18001:2008 zdokumentovať integrovaný manažérsky systém organizácie Chestreal a.s. so sídlom v Senci pre zavedenie do praxe. Jednotlivé prvky noriem sú navrhnuté tak, že sú vzájomne integrované do jednotného riadiaceho systému IMS organizácie Chestreal a.s.

Chestreal a.s je organizácia, ktorá poskytuje svoje komplexné služby v oblasti energetiky, chemického a papierenského priemyslu, petrochémie a metalurgie. Hlavnou náplňou organizácie je vykonávanie stavebných a strojných opráv. Roky úspešných aplikácií v oblastiach výstavby a strojnej údržby takmer vo všetkých odvetviach priemyslu poskytujú našim klientom záruku aplikácie materiálov najvyššej kvality. Aby organizácia aj naďalej efektívne napredovala v konkurenčnom prostredí, prijala opatrenie zaviesť, udržať a zlepšovať IMS. Tým sa priblíži na kvalitatívne vysokú svetovú úroveň v oblasti environmentálne orientovanej údržby priemyselných objektov a zariadení, pri dodržaní zásad bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

Zdokumentovaný integrovaný manažérsky systém organizácie Chestreal a.s. je v súlade s požiadavkami medzinárodných štandardov STN EN ISO 9001:2009, STN EN ISO 14001:2005 a STN OHSAS 18001: 2008. Kľúčovú úlohu v celom procese zavádzania a implementácie IMS zohráva riaditeľ stavebnej organizácie, ktorý je zodpovedný za víziu svojej organizácie, v prípade IMS definovanú:

- politikou manažerstva kvality,
- environmentálnou manažérskou politikou,

- politikou manažerstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP).

Všetky tri politiky sú zverejnené pre všetkých zamestnancom organizácie.

Riaditeľ organizácie menuje zmocnenca pre kvalitu IMS, ktorý je zodpovedný za zavedenie, udržiavanie a zdokonaľovanie IMS. Je potrebné, aby tento pracovník prešiel odbornou prípravou súvisiacou so všetkými troma manažérskymi systémami. Je predĺženou rukou riaditeľa. „Zmocnenec pre kvalitu IMS“ je v oblasti manažerstva kvality, environmentu a BOZP najinformovanejší a aktívnejšie pristupuje k prehĺbeniu si vzdelania v týchto oblastiach.

Manažerstvo zdrojov v sebe zahŕňa nielen prípravu pracovníkov na kvalifikovaný výkon, ale aj problematiku tvorby vhodnej infraštruktúry a pracovných podmienok, ktoré vedú už na prvýkrát k ich správnej realizácii, k ochrane životného prostredia (OŽP) a BOZP zamestnancov a všetkých účastníkov na stavbe.

Aby organizácia mala prehľad o požadovanej kvalifikačnej úrovni svojich zamestnancov v oblasti kvality, OŽP a BOZP má vypracovanú smernicu, podľa ktorej posúdi skutočnú kvalifikáciu zamestnancov v oblasti kvality, OŽP a BOZP a pravidelne ich preškoluje v daných oblastiach. K základným úlohám personalistu v rámci IMS patrí:

- posúdenie kompetentnosti pracovníkov v oblasti kvality, OŽP a BOZP,
- vypracovanie plánu vzdelávania v oblasti kvality, OŽP a BOZP na príslušný rok,
- hodnotenie efektívnosti školení v oblasti kvality, OŽP a BOZP.

Organizácia naplánuje a spracuje procesy potrebné na realizáciu produktu. Pri každej realizácii sa riadi požiadavkami špecifikovanými zákazníkom vrátane požiadaviek na dodávanie a činnosti po dodaní produktu ako aj požiadavky nešpecifikované zákazníkom, nevyhnutné na osobitné alebo zamýšľané používanie, ak sú známe. Do úvahy sú vzaté aj požiadavky predpisov a legislatívne požiadavky týkajúce sa realizácie produktu a akékoľvek ďalšie doplnkové požiadavky. Vedúci realizácie:

- Skontroluje dokumentáciu dodávateľa a zákazníka týkajúcu sa zabezpečenia kvality a záznamov o kvalite objektov a služieb z pohľadu dopadu na realizáciu zákazky.

- Identifikuje a plánuje tie prevádzkové činnosti, ktoré súvisia s identifikovanými významnými environmentálnymi a bezpečnostnými aspektmi a nebezpečenstvami v súlade s environmentálnou politikou, dlhodobými a krátkodobými environmentálnymi a bezpečnostnými cieľmi, aby zabezpečil ich vykonávanie aj za špecifických podmienok.

Pred každým novým procesom je porada, na ktorej sa pripomenú realizátorom zásadné požiadavky na kvalitu, OŽP a BOZP a vykonzultujú všetky problémy, analyzujú potrebné kontroly a skúšky vyžadované kontrolným a skúšobným plánom pre všetky tri oblasti. Týmto spôsobom organizácia zabezpečí presun požiadaviek zákazníka v oblasti kvality, OŽP a BOZP na nižšie úrovne. Vykonajú sa interné školenia v týchto oblastiach, najmä na pracoviskách, kde sa realizujú výsledné produkty. Je potrebné, aby všetci pracovníci ovládali legislatívne požiadavky v oblasti kvality, OŽP a BOZP, ktoré sa majú plniť a nespoliehať sa iba na zručnosť a skúsenosť realizátorov prác.

Organizácia monitoruje a meria charakteristiky produktu tak, aby si overila, či spĺňa naň kladené požiadavky. Tento proces sa vykonáva v primeraných etapách procesu realizácie produktu v súlade s plánovanými opatreniami.

Merania spokojnosti zákazníka so službou pre spoločnosť Chestreal a.s. je súčasťou merania výkonnosti integrovaného manažérskeho systému a monitorovania informácií týkajúcich sa vnímania zákazníkom, či splnila jeho požiadavky. Na meranie spokojnosti zákazníka slúži dotazník a systém jeho vyhodnotenia. Organizácia určuje, zhromažďuje a analyzuje príslušné údaje, aby prezentovala vhodnosť a efektívnosť IMS a posúdila, kde možno realizovať trvalé zlepšovania efektívnosti integrovaného manažérskeho systému.

Prijatie integrovaného manažérskeho systému, je strategickým rozhodnutím vedenia organizácie. Uplatňovanie integrovaného manažérskeho systému organizácie je nepretržite ovplyvňovaný proces meniacimi sa potrebami, konkrétnymi cieľmi, dodávanými produktami, používanými procesmi, legislatívou, ostatnými záväznými predpismi a veľkosťou a štruktúrou organizácie.

Obdržaním certifikátu na všetky tri manažérske systémy IMS stavebná organizácia získava výhodu v konkurenčnom boji na trhu doma i v zahraničí, pretože

certifikát na IMS je zatiaľ najvyšším ocenením stavebných organizácií v prístupe ku kvalite, OŽP a BOZP a doteraz ho vlastní menej ako 5 % stavebných organizácií na Slovensku. Vybudovanie a uplatnenie IMS v zmysle medzinárodných noriem STN EN ISO 9001:2009, STN EN ISO 1400:2005 a smernice STN OHSAS 18001:2008 môže organizáciám len pomôcť v snahe získať dôveru svojich zákazníkov a mať potešenie z dobre vykonanej práce.

7 Zoznam použitej literatúry

BOGDANOVSKÁ, G.: Štandardy pre BOZP. 1.vyd. Košice: TU, FBERG, 2008. 85 s. ISBN 978-80-8073-907-2.

GAŠPARÍK, J., Integrovaný manažérsky systém, Tribun EU Brno:2008, 58 s. ISBN 978-80-7399-551-5

GAŠPARÍK, J., Integrovaný manažérsky systém v stavebnej organizácii, časopis: Eurostav, vydavateľstvo: Eurostav spol sr.o., ročník 14, č 6-2008, ISSN 1335-1249

HRUBEC, J. 2001. Riadenie kvality. SPU Nitra:2001, s 203. ISBN 80-7137-849-6

HRUBEC J, VIRČÍKOVÁ E a kol. Integrovaný manažérsky systém, Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2009. 543 s. ISBN 978-80-552-0231-0

MAJERNÍK, M. a.i. 2007. Prehľad dobrovolných nástrojov na zlepšovanie environmentálneho správania na podnikovej úrovni. Bratislava ASPEK, 2007. s.85. ISBN 978-80-88995-08-1

MATEIDES, A. Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania : koncepty a skúsenosti.

Bratislava: EPOS, 1999. 270 s. ISBN 80-8057-113-9.

MATEIDES, A., ĎAĎO, J. Manažérstvo kvality služieb, Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2004. 188 s. ISBN 80-8055-888-4.

MATEIDES, A. 2006. Manažérstvo kvality. História, koncepty, metódy. Bratislava 2006. ISBN 80-8057-656-4.

Nová norma OHSAS 18001:2007 pro systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. In: Perspektivy Jakosti 1/2008. Ročník V. Praha 1: Česká společnost pro jakost. s.37. ISSN 1214-8865.

NENADAL, J. Ako začať s Benchmarkingom, časopis: Kvalita, vydavateľstvo: MASM, ročník 17, č.3-2009

SINAY, J. a. i. Pilotný projekt pre systém komplexného manažovania bezpečnosti v rámci integrovaného prístupu na báze návrhu ISO 18001-02

Společný hodnotící rámec (model CAF) : zlepšování organizace pomocí sebehodnocení. 3. upravené vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 61 s. ISBN 80-02-01704-8.

STN EN ISO 9000: 2005: Základy a slovník

STN EN ISO 9001: 2009: Systémy manažerstva kvality.

STN EN ISO 14001: 2005: Systémy environmentálního manažerstva

STN OHSAS: 18001: 2008: Systémy manažerstva bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Dokumenty v elektronickej podobe

GOIŠ, P. Řízení jakosti v souvislosti se vstupem do EU. MM Průmyslové spektrum [online]. 2005. roč.5, č.6, s. 17. [cit. 2007-03-21]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/index.php?m=2&sub=5&rel=0506&idcl=050606&od=10>.

JAHODOVÁ, N. Legislativní práce na definici „veřejné informační služby“ pokračují [online]. 2003. [cit. 2007-4-21]. Dostupné z: <http://www.atc.cz/public/kapitola.phtml?kapitola=4622>.

KOCOUREK, S. Jak dále po CAF : návazné metody na zlepšování úřadu. Sborník příspěvků 2. národní konference kvality ve veřejné správě [online]. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2005. 184 s. ISBN 80-239-6156-X. [cit. 2007-3-15]

Dostupný z: http://www.vcvscr.cz/projekty/sbornik_2NKQ.pdf.

SCHLOSSER, F. CAF – spoločný systém hodnotenia kvality [online]. Dostupné na internete: http://mtf.stuba.sk/docs//doc/informacie_o/caf/zamestnanie_caf.doc.

Slovenská spoločnosť pre kvalitu. Spoločný systém hodnotenia kvality: Common

Assessment Framework – CAF [online]. posledná revízia 2.3.2007, 2004 [cit. 2007-3-31]. Dostupné z:

<<http://www.ssk.sk/ssk/sskweb.nsf/0/15152A5CD82C6CD0C1257292002DE30F?OpenDocument>>.

Slovenská spoločnosť pre kvalitu. Model výnimočnosti EFQM : Cesta k udržateľnej výnimočnosti [online]. posledná revízia 2.3.2007, 2004 [cit. 2007-3-31]. Dostupné z: <<http://www.ssk.sk/ssk/sskweb.nsf/0/C1792D9753A04852C12572920030192F?OpenDocument>>.

STRNATKOVA, A. EFQM. IPA Slovakia [online]. 2006 [cit. 2007-5-1]. Dostupné z: <http://www.ipaslovakia.sk/slovník_view.aspx?id_s=25>.

WIKIPEDIA, The Free Encyclopedia. Critical Incident technique. [online]. posledná revízia 28.1.2007. [cit. 2007-3-30].

Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/Critical_Incident_Technique>.

WIKIPÉDIA, Slobodná encyklopédia. Riadenie kvality. [online]. posledná revízia 2.10.2006 [cit. 2007-5-1].

Dostupné z: <http://sk.wikipedia.org/wiki/Riadenie_kvality>.

6.1 Ostatné WWW zdroje

Webové stránky Národni politiky podpory jakosti. [online].

Dostupné z: <<http://www.npj.cz>>

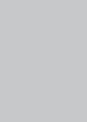
Webové stránky Ministerstva vnitra České republiky. [online].

Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz>>

Webové stránky Slovenskej spoločnosti pre kvalitu. [online].

Príloha

PRÍLOHA 1. Formulár – preskúmanie zmlúv

 CHESTREAL [®] Joint Stock Company	DOKUMENT		Za vedenie a evidenciu zodpovedá ZQDA
	REV. 0		
	05/2002		
	PRÍSTUPNÝ		
722FO1 PRESKÚMANIE ZMLÚV			
Názov firmy :		Evidenčné číslo / rok	
Číslo návrhu zmluvy / objednávky :			
Názov zmluvy :			
Dátum prijatia návrhu zmluvy / objednávky :			
Poznámky			
Obchodný úsek			
Meno :			
Dátum :			
Podpis :			
Ekonomický úsek			
Meno :			
Dátum :			
Podpis :			
Výrobný úsek			
Meno :			
Dátum :			
Podpis :			
Technický úsek			
Meno :			
Dátum :			
Podpis :			
Celkový záver			
Riaditeľ / zástupca/ firmy :			
Dátum :			
Podpis :			

Výtlačok overil :
 Dňa :

**PRÍLOHA 2. Register environmentálnych aspektov –
monitoring**

REGISTER ENVIRONMENTÁLNYCH ASPEKTOV CHESTREAL A.S.

Číslo revízie : 0
Dátum revízie: 2010/01

POLOŽKA	OBLASŤ ZP	MISSTO	ASPEKT (Činnosť, služba, výrobek)	VÝSKYT	MONITORING	PERIODA	ODPOVEĎNOSŤ (za provedení)	FORMA ZÁZNAMU	MISSTO ULOŽENÍ	DOBA ULOŽENÍ (pro prac.potreby)	VÝCHOZÍ PŘEDPISY (legislativa, normy)	VNITŘNÍ PŘEDPISY (popisující monitoring)	PERIODA HODNOTENÍ	REPORT (zpráva o stavu)	ODPOVEĎNOSŤ REPORTOVÁNÍ	KOMU (úřady, instituce)
1	EMISIE	Sídlo Senec	Kotel 45 kW	B	ÁNO	2 x za rok	ZQA	Protokol o meraní/revízia kotla	sídlo	5 rokov	Z. 401/1998 Z.z.	-	-	-	ZQA	-
2	ZDROJE	Sídlo Senec	Spotreba elektrickej energie	B	ÁNO	1x mesačne	ZQA	evidencia spotreby	sídlo	3 roky	Zmluva so: Slovenská energetika a.s	-	1x Q.	mesačná spotreba	ZQA	-
3	ZDROJE	Sídlo Senec	Spotreba plynu	B	ÁNO	1x mesačne	ZQA	evidencia spotreby	sídlo	3 roky	Zmluva so: Slovenský plynárenský priemysel,	-	1x mes	mesačná spotreba Podklady pre vedenie	ZQA	-
4	ZDROJE	Sídlo Senec	Spotreba pitnej vody	B	ÁNO	1x mesačne	ZQA	evidencia spotreby	sídlo	3 roky	Zmluva so: Bratislavská vodárenská spoločnosť	-	1x mes	mesačná spotreba Podklady pre vedenie	ZQA	-
5	VODY	Sídlo Senec	Produkcia odpadných vôd do kanalizácie	B	ÁNO	priebežne min. 1 za týždeň	ZQA	-	sídlo	3 roky	-	-	-	-	ZQA	-
6	ODPADY	Sídlo Senec	Nebezpečné odpady Obaly kontaminované chemickými látkami (N)	B	ÁNO	priebežne	ZQA	Evidenčný list, Faktúra	sídlo	3 roky	zákon o odpadoch 223/2001	-	1x ročne	-	ZQA	-
7	ODPADY	Sídlo Senec	ostatné odpady (O)	B	ÁNO	priebežne	ZQA	Evidenčný list, Faktúra	sídlo	3 roky	zákon o odpadoch 223/2001	-	1x ročne	-	ZQA	-
8	ODPADY	Sídlo Senec	Zmesný komunálny odpad (O)	B	ÁNO	priebežne	ZQA	Evidenčný list, Faktúra	sídlo	3 roky	zákon o odpadoch 223/2001	-	1x ročne	-	ZQA	-
9	ODPADY	Sídlo Senec	Žiarovky, výbojky a iné s obsahom ortuť (N)	B	ÁNO	priebežne	ZQA	Evidenčný list, Faktúra	sídlo	3 roky	zákon o odpadoch 223/2001	-	1x ročne	-	ZQA	-

PRÍLOHA 3. Vykonávací predpis – riadenie projektov

ANALÝZA PROCESOV RIADENIA PROJEKTU ZÁKAZKY

Ident. číslo procesu	Názov procesu	Vlastník procesu	Zákazník procesu	Spis projektu 700PRJ.XXX - Zoradovač záznamov projekt	Poznámka	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
Prípravná etapa projektu								
700/10	Prijateľnosť projektu							
700/11	Kľúčové stretnutia a zodpovednosti	10	10		Menovanie vedúceho projektu			
700/12	Plnôskladová štúdia (ekonomický odhad) prijateľnosti	30	10		Technicko – ekonomická plnôskladová štúdia projektu			
700/13	Povolenie na financovanie projektu	10	60		Schválenie prijateľnosti projektu ZPV			
700/14	Priebežné rozpočtové zabezpečenie	30	60		Návrh priebežného rozpočtového zabezpečenia projektu			
700/20	Vytvorenie skupiny projektu	60	60		Zápis ZPV - Vytvorenie skupiny projektu			
700/21	Schválenie financovania projektu	10	60		Zápis ZPV - Schválenie financovania projektu			
700/22	Kľúčové stretnutia so zákazníkom	60	60		Zápisy zo stretnutí so zákazníkom			
700/23	Kľúčové stretnutia s dodávateľmi	60	60		Zápisy zo stretnutí s dodávateľmi			
700/24	Menovanie účastníkov projektu	60	60		Menovací dekrét skupiny projektu			
700/30	Vytvorenie návrhu projektu				Návrh projektu			
700/31	Informovanie dozorných orgánov o príslušnom návrhu projektu	50	60		Administratíva (Žiadosti a súhlasy dozorných orgánov)			
700/40	Revízia cieľov a zámerov projektu				Zápis ZPVP - Revízia cieľov a zámerov projektu			
700/41	Štúdia o prípustnosti projektu	60	10		Štúdia prípustnosti projektu			
700/42	Povolenie financovania projektu	10	60		Zápis ZPV - povolenie financovania			
700/43	Požiadavky dodávateľov	20	60		Požiadavky dodávateľov			
700/50	Revízia údajov prípustnosti- zber informácií				Revízia údajov prípustnosti projektu			
700/51	Štúdia prípustnosti projektu	60	10		Štúdia prípustnosti projektu			
700/60	Určenie obmedzení realizácie projektu v lokalite zákazníka				Zadanie ponuky - obmedzenia u zákazníka (721FO1)			
700/61	Potreba vyhnúť sa stratám na výrobe	60	40		časť.1 - Obmedzenia z potreby vyhnúť sa stratám na výrobe			
700/62	Očakávané dávky žiarenia personálu	60	40		časť.2 - Očakávané dávky žiarenia personálu			
700/63	Rešpektovanie pravidiel prevádzkovateľa	60	40		časť.3 - Rešpektovanie pravidiel prevádzkovateľa			
700/64	Finančný plán zákazníka	60	30		časť.4 - Finančný plán zákazníka			
700/70	Vypracovanie štruktúry projektu a harmonogram				Spracovanie štruktúry projektu a harmonogram			
700/71	Časový harmonogram projektu	60	60		časť.1 - Časový harmonogram projektu			
700/72	Riadené úlohy (zodpovedné osoby)	60	60		časť.2 - Riadené úlohy (zodpovedné osoby)			
700/73	Určenie možných kolízií medzi úlohami	60	60		časť.3 - Určenie možných kolízií medzi úlohami			
700/80	Kontrolné body projektu (splnomocnenia a schvaľovanie)				Schvaľovacie akty a splnomocnenia			
700/81	Schválenie dozorných orgánov	40	60		Schválenie dozorných orgánov			
700/82	Colné povolenia	20	60		Colné povolenia			

700PP

Chestreal a.s.

ANALÝZA PROCESOV

Čís.revízie:01-2010

700/83	Certifikáty materiálov	20	50	60	Certifikáty materiálov
700/90	Požiadavky zabezpečenia kvality				Požiadavky zabezpečenia kvality
700/91	Plán kvality	50	40	60	Plán kvality - Dokument
700/92	Technologický postup	50	40	60	Technologický postup - Dokument
700/100	Zverenie zdrojov a umiestnenie rozpočtov				Cash flow projektu
700/101	Technicko – ekonomická plnôčiadavá štúdia projektu	30		60	časť.1- Technicko – ekonomická plnôčiadavá štúdia projektu
700/102	Harmonogram zdrojov projektu	60		30	časť.2- Harmonogram zdrojov projektu
700/103	Požiadavky na cash flow	60		30	časť.3- Požiadavky na cash flow
700/110	Definovanie vzťahov so zákazníkmi a s dodávateľmi				Definovanie vzťahov so zákazníkmi a dodávateľmi
700/111	Zákazník(odberateľ)	20		60	Návrh zmluvy
700/112	Dodávateľ	20		60	Zmluva o budúcej zmluve- dodávateľa
700/113	Dozorné orgány	20		60	Žiadosti o predb. preskúmanie (napr.UJD SR)
700/120	Výber dodávateľov				Záznam o výbere dodávateľa
700/121	Databáza dodávateľov	60	20	60	Záznam v databáze dodávateľov
700/122	Kritériá pre výber	20	50	60	
700/130	Písanie technických podmienok zmluvy				Zmluva - definovanie tech. požiadaviek
700/131	Identifikácia technických požiadaviek zákazníka na výrobok	50		60	časť.1 - Technické požiadavky
700/132	Spracovanie projektu	50	(ex)	60	Projekt - dokument
700/133	Legislatívne požiadavky	10	20	60	časť.2 - Legislatívne požiadavky
700/134	Ostatné obvyklé požiadavky		20	60	časť.3 - Ostatné obvyklé požiadavky
700/140	Zvolanie a vyhodnotenia ponukového konania				Ponukové konanie
700/141	Výbratí dodávateľa	20		60	Zápis zo stretnutia s vybranými dodávateľmi
700/142	Zadanie	20		60	Zadanie- dokument
700/143	Spracovanie ponúk dodávateľov	20		60	Ponuky dodávateľov
700/144	Vyhodnotenie uchádzačov ponukového konania	20		60	Ponuky dodávateľov
700/150	Udeľovanie zmlúv				List- Požiadavka o spracovanie návrhu ZoD
700/151	Rokovanie s vybratým dodávateľom	20		60	el.forma , emaily - dokumentácia , info I96
700/160	Riadenie vonkajších zmlúv a vnútorných zdrojov				
700/161	Požiadavky na financie	10		60	porovnanie nákup- predaj pre zmluvu
700/162	Zdroje financií	30		60	Impulz - Porada vedenia
700/170	Monitorovanie postupu				
700/171	Zmluvné požiadavky – kontrola harmonogramov	60		10	Zápisy z kontroly harmonogramov
700/180	Nápravné opatrenia				Riadenie nápravných opatrení projektu
700/181	Plnenie harmonogramov- nápravné opatrenia	60		10	Zápisnica (resp. Protokol o nezhode)
700/190	Riadenie zmien projektu				Riadenie zmien projektu
700/191	Premietnutie zmien do projektu	60		10	Záznam o posúdení zmeny

700PP

Chestreal a.s.

ANALÝZA PROCESOV

Čís.revízie:01-2010

700/192	Vyhodnotenie dopadov zmien na projekt	60	10	<input type="checkbox"/>	Vyhodnotenie dopadov na projekt (Analýza)			
700/200	Aktualizácia harmonogramu projektu			<input type="checkbox"/>	Aktualizácia harmonogramu projektu			
700/201	Zmena projektu	50	60	<input type="checkbox"/>	Harmonogram (aktualizovaný)			
700/210	Organizácia dokumentovania projektu			<input type="checkbox"/>	Organizácia dokumentovania projektu			
700/211	Požiadavky na dokumentáciu vyplývajúce z riadenia dokumentácie	60	10	<input type="checkbox"/>	Zoznam dokumentácie projektu (zodpovednosti)			
700/220	Pokyny a schvaľovania zákazníkom			<input type="checkbox"/>	Pokyny a schvaľovania zákazníkom			
700/221	Schválenie určenej dokumentácie zákazníkom	50	60	<input type="checkbox"/>	Schvaľovací list, (Zoznam dokumentácie na schválenie)			
700/230	Schvaľovanie návrhu projektu			<input type="checkbox"/>	Schvaľovanie návrhu projektu			
700/231	Schvaľovanie finálneho návrhu projektu zákazníkom	60	10	<input type="checkbox"/>	Schvaľovací list od zákazníka			
700/240	Riadenie organizačných rozhraní			<input type="checkbox"/>	Riadenie organizačných rozhraní			
700/241	Organizačné rozhranie na zákazníka	60	40	<input type="checkbox"/>	Zápis s porady vedúceho projektu - org.rozhrania -zákazník			
700/242	Organizačné rozhranie na dodávateľov	20	40	<input type="checkbox"/>	Zápis s porady vedúceho projektu - org.rozhrania -dodávateľa			
700/250	Komunikácia medzi účastníkmi projektu			<input type="checkbox"/>	Komunikácia medzi účastníkmi projektu			
700/251	Stanovenie komunikačných väzieb medzi dotknutými stranami: projekt	60	60	<input type="checkbox"/>	Zápis s koordináčnej porady (porada Vedúceho projektu)			
700/260	Riadenie nákladov			<input type="checkbox"/>	Riadenie nákladov			
700/261	Nákladová štúdia	30	60	<input type="checkbox"/>	Kalkulácia časť1- Tabuľka nákladov			
700/262	Harmonogram čerpania nákladov	60	30	<input type="checkbox"/>	Kalkulácia časť.2 - Čerpanie nákladov			
700/270	Riadenie rizika			<input type="checkbox"/>	Riadenie rizik			
700/271	Identifikácia rizik -Hodnotenie rizik - eliminácia rizik projektu	40	60	<input type="checkbox"/>	Analýza rizik(853FO2)			
700/272	Nápravné opatrenia na zistené riziká	60	40	<input type="checkbox"/>	Záznam o preventívnych opatreniach			
700/280	Externé práce pred realizáciou			<input type="checkbox"/>	Externé práce pred realizáciou			
700/281	Výkonávací projekt	60	60	<input type="checkbox"/>	Spracovaný projekt			
700/282	Výroba a zaobstarávanie	20	40	<input type="checkbox"/>	Preberací protokol			
Realizačná etapa projektu								
700/290	Práce v objekte zákazníka			<input type="checkbox"/>	Práce v objekte zákazníka			
700/291	Fáza prípravy na mieste	40	60	<input type="checkbox"/>	MD, Záznam NE/SU/PNZ(823FO1), Analýza rizik (prac.prostredie)			
700/292	Realizácia činnosti na mieste	40	60	<input type="checkbox"/>	MD, Záznam NE/SU/PNZ			
700/293	Kontroly a skúšky výrobu	40	60	<input type="checkbox"/>	MD, Záznam NE/SU/PNZ, protokoly z kontrol a skúšok			
700/300	Organizácia dokumentovania Projektu			<input type="checkbox"/>	Projekt - dokumentácia			
700/301	Časový harmonogram projektu	40	60	<input type="checkbox"/>	Časový harmonogram projektu			
700/302	Plán kvality	40	60	<input type="checkbox"/>	MD,Protokoly			
700/303	Technologický postup	40	60	<input type="checkbox"/>	MD,Protokoly			
700/304	Plán odovzdávania dokumentácie STD	40	60	<input type="checkbox"/>	Zoznam dokumentácie STD na odovzdanie			
Odozdávacia etapa projektu								
700/310	Preberania diela zákazníkom			<input type="checkbox"/>	Preberacie dokumenty zákazníkom			
700/311	Odozdanie dokumentácie zákazníkovi	40	ZAK	<input type="checkbox"/>	Preberací protokol (na základe zoznamu STD)			

700/312	Odstraňovanie závad a nedorobkov		40	ZAK		Zápis o nedorobkoch	
700/313	Dokumenty na stále archivovanie		40	12		Zoznam dokumentácie pre archiv (STD)	
700/314	Výcvik obslužného personálu		60	ZAK		Manuály pre obsluhu, Protokol o zaškolení	
700/320	Bilancia financovania nákladov projektu					Bilancia financovania nákladov projektu	
700/321	Náklady projektu, vrátane rezervy na záruky		30	10 / 60		časť.1- Náklady projektu , vrátane rezervy na záruky	
700/322	Výnosy projektu		30	10 / 60		časť.2 - Výnosy projektu	
700/330	Poučenia z projektu (zlepšovanie)					Správa- Poučenie s projektu	
700/331	Ekonomické vyhodnotenie projektu		30	60	10	časť.1 - Ekonomické vyhodnotenie projektu	
700/332	Technické vyhodnotenie projektu		50	60	10	časť.2 - Technické vyhodnotenie projektu	
700/333	Vyhodnotenie plánu kvality		11	60	10	časť.3 - Vyhodnotenie plánu kvality	
700/334	Posúdenie rizík počas záručnej doby		40	60	10	časť.4 - Posúdenie rizík počas záručnej doby	
Záručná etapa projektu							
700/340	Zabezpečenie záručnej doby projektu					Zmluva č.xx, (plnenie požiadaviek)	
700/341	Kontrola kvality počas doby záruky		60	ZAK		časť.1Protokoly (Zápis zo záručnej kontroly)	
700/342	Odstaňovanie závad		40	ZAK		časť.2 Odstránenie závad	
700/350	Vyhodnotenie záručnej doby projektu		60	10		Zápis z vyhodnotenia záručnej doby	
700/351	Technické vyhodnotenie záručnej doby projektu		50	60	10	časť.1 - Technické vyhodnotenie záručnej doby projektu	
700/352	Vyhodnotenie plánu kvality		11	60	10	časť.2 - Vyhodnotenie plánu kvality	
700/353	Ekonomické vyhodnotenie záručnej doby projektu		30	60	10	časť.3 - Ekonomické vyhodnotenie záručnej doby projektu	

Legenda :

10	Riaditeľ
11	Zmocnenec pre kvalitu ZMK
12	Sekretariát
20	Vedúci -Obchodný úsek
30	Vedúci- Ekonomický úsek
40	Vedúci- Výrobný úsek
50	Vedúci- Technický úsek
60	Vedúci projektu
ZAK	Zákazník
(ex)	Externý dodávateľ

Projekt obsahuje cca 76 záznamov