

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Řízení jakosti ve stavební firmě GEOSAN GROUP a.s.

Quality control in construction firm GEOSAN GROUP Inc.

DP-EF-KPE-2010-22

LADISLAV HÁJEK

Vedoucí práce: Ing. Jaromír Švihovský, Ph.D. – KPE

Konzultant: Ing. Stanislav Čižmárik

Počet stran: 73

Počet Příloh: 3

Datum odevzdání: 6. 5. 2010

Prohlášení

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

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

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

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

V Liberci, 28.04.2010

Anotace

Diplomová práce popisuje systémy řízení jakosti a EMS ve stavební společnosti GEOSAN GROUP a.s. a současně je zaměřena na archivaci ve společnosti. V první části jsou komplexně shrnuty procesy a činnosti potřebné pro efektivní fungování jednotlivých systémů řízení. Systém řízení jakosti se dělí do několika částí, od řízení dokumentů a záznamů, až po záznamy požadované normou ČSN EN ISO 9001. Systém řízení EMS, neboli ochrana životního prostředí, zahrnuje plánování, řízení provozu, kontrolu a přezkoumání vedením organizace. Archivací ve společnosti se zabývá samostatná kapitola. Současný stav archivace je popsán a doplněn několika obrázky. Pro lepší představu obsahu a složitosti archivace je diplomová práce doplněna spisovým a skartačním řádem společnosti. Je zde popsán celý proces archivace od označení písemností, přes uložení, až po skartaci písemností. Poslední část hodnotí současný stav archivace a navrhuje řešení včetně ekonomické zhodnocení. Z diplomové práce vyplývá kapacitně nedostačující stav prostorů určených pro archivaci a je doporučeno využít moderní způsob elektronické archivace.

Klíčová slova: systémy řízení, jakost, EMS, archiv, elektronická archivace

Annotation

My thesis is describing quality management systems (QMS) and environmental management system (EMS) in construction company GEOSAN GROUP Inc. and is simultaneously focused on archiving in the company. In the first part of my thesis are totally summarized processes and activities necessary for effective functioning of particular management systems. Quality management system divides into several parts, from documents and records management, to records required by ČSN EN ISO 9001 standard. Environmental management system (EMS) or environmental protection includes planning, operation management, control and review by the management of company. Separate chapter in my thesis is devoted to archiving. The current status of archiving is described and supplemented by a few pictures. For better picture of content and complexity of archiving is my thesis supplemented by filing and shredding code of the company. There is described the whole archiving process from document marking over document saving until document shredding. In the last part of my thesis, the present status of archiving is evaluated and solution including economic evaluation is suggested. From my thesis results insufficient capacity status of space designated for archiving and it is recommended to use modern method of electronic archiving.

Key words: management systems, quality, EMS, archive, electronic archiving

Obsah:

Seznam zkratk.....	8
Seznam tabulek.....	9
Seznam obrázků.....	10
1. Úvod	11
2. Představení společnosti GEOSAN GROUP a.s.	13
2.1 Předmět činnosti	13
2.2 Systémy řízení	14
2.2.1 Systém řízení jakosti.....	14
2.2.1.1 Řízení dokumentů a záznamů.....	17
2.2.1.2 Odpovědnost vedení a zaměření na zákazníka	18
2.2.1.3 Realizace politiky jakosti a cílů jakosti	19
2.2.1.4 Odpovědnost, pravomoci a vnitřní komunikace.....	19
2.2.1.5 Přezkoumání SMJ vedením	21
2.2.1.6 Management zdrojů	22
2.2.1.7 Realizace Produktu	23
2.2.1.8 Měření, analýza a zlepšování	26
2.2.1.9 Záznamy požadované normou ČSN EN ISO 9001	30
2.2.2 Systém řízení EMS	32
2.2.2.1 Plánování	33
2.2.2.2 Řízení provozu.....	36
2.2.2.3 Kontrola	39
2.2.2.4 Přezkoumání vedením organizace	41
3. Archivace.....	44
3.1 Identifikace slabých míst v oblasti administrativy	44
3.1.1 Současný stav archivu a spisoven.....	46
3.2 Směrnice GŘ č. 07 Spisový a archivní řád	48
3.2.1 Označování a příprava písemností pro ukládání.....	49
3.2.2 Ukládání písemností (dokumentů).....	50
3.2.2.1 Ukládací plán písemností	51
3.2.2.2 Spisový a skartační plán	52
3.2.2.3 Archivace realizovaných zakázek	58

3.2.2.4 Archivace nerealizovaných zakázek.....	59
3.2.2.5 Archivace písemností finančního úseku	59
3.2.3 Skartace písemností	62
3.2.4 Razítka	63
4. Návrh řešení a ekonomické zhodnocení.....	64
4.1 Ekonomické zhodnocení současného stavu.....	64
4.1.1 Roční náklady na provoz spisoven	64
4.1.2 Roční náklady na provoz archivu	65
4.2 Archivace v elektronické formě	66
4.2.1 Náklady na zavedení el. formy archivace pomocí vlastních zdrojů.....	67
4.2.2 Elektronická archivace odbornou firmou	68
4.3 Odhad ročního objemu archiválií	69
4.4 Návrh řešení.....	70
5. Závěr.....	72
Seznam literatury	74
Seznam příloh	75

Seznam zkratek

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EA	environmentální aspekt
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme (Systém řízení podniku a auditů z hlediska ochrany životního prostředí)
EMS	systém environmentálního managementu
FÚs	finanční úsek
GG	GEOSAN GROUP a. s.
GŘ	generální ředitel
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (v originále - The International Organization for Standardization)
KZP	kontrolní a zkušební plán
MJ	manažer jakosti
MTZ	materiálně technické zásobování
PO	požární ochrana
REA	registr environmentálních aspektů
RPaJP	registr právních a jiných požadavků
ŘÚ	ředitel útvaru
ŘÚs	ředitel úseku
ŘZ	ředitel závodu
SMJ	systém managementu jakosti
SOD	smlouva o dílo
THZ	technicko-hospodářský zaměstnanec
VÚ	vedoucí útvaru
ŽP	životní prostředí

Seznam tabulek

Tab. 1 Dokumentace řízení SMJ	16
Tab. 2 Záznamy požadované normou ČSN EN ISO 9001	31

Seznam obrázků

Obr. 1 Identifikace procesů	15
Obr. 2 Archiválie na paletách v hale skladu MTZ	45
Obr. 3 Archiv společnosti.....	47
Obr. 4 Archiv místnost č.1	48
Obr. 5 Duo buňka	66

1. Úvod

Téma řízení jakosti jsem si pro svou diplomovou práci vybral z několika důvodů. K systémům řízení, zejména k jakosti, mám blízko ve svém zaměstnání, jelikož do mé pracovní náplně patří i interní audity. Současně bych rád pomohl svou diplomovou prací zlepšit stav archivace ve společnosti GEOSAN GROUP a.s. Jedním z cílů mé diplomové práce je podat ucelený pohled na systém řízení jakosti a EMS. Management jakosti a EMS se stává ve všech vyspělých firmách samozřejmostí a důležitou součástí společnosti. Systémy řízení by měly plnit minimálně dvě základní funkce, a to maximalizovat míru spokojenosti zákazníků a také minimalizovat náklady. S ohledem na dynamicky se měnící požadavky zákazníků i legislativy je další úlohou systémů řízení neustálé zlepšování a zdokonalování. Zároveň se systémy řízení využívají v konkurenčním boji, kde mohou být důležitou podmínkou pro získání zakázky.

Dalším cílem mé diplomové práce je popsat současný stav archivace ve společnosti a navrhnout řešení, které by společnosti zjednodušilo a zefektivnilo archivaci. Současný stav archivace není dostačující zejména z kapacitního důvodu. Společnost využívá hlavní archiv, který se nachází v areálu skladu Velký Osek a tři pronajaté místnosti na pobočce Praha. Archiv i spisovny jsou plné archiválií, zároveň v hale skladu MTZ je uskladněno několik palet s archiváliemi. Záměrem diplomové práce je provést ekonomické zhodnocení současného stavu a porovnání s možností elektronické archivace.

V úvodní kapitole je představena společnost GEOSAN GROUP a.s. včetně dceřiných společností. Dále jsou podrobně popsány systémy řízení jakosti a EMS (environment management system). Třetí kapitola je věnována archivaci ve společnosti a dalším navazujícím činnostem. Způsob označování, ukládání a skartací písemností vychází ze směrnice GŘ č. 07 Spisový a skartační řád. Poslední kapitola obsahuje ekonomické zhodnocení současného stavu, návrh elektronické formy archivace a doporučení dalšího postupu. Zároveň je zde proveden odhad ročního objemu archiválií, které společnost svou činností vyprodukuje.

Z diplomové práce by mělo být zřejmé, jakým způsobem zajišťovat archivaci pro potřebu společnosti a pro splnění požadavků vyplývajících z legislativy. Věřím, že poskytnu vedení společnosti dostatečné informace a návod, jakým způsobem zlepšit archivaci, případně nalézt úspory.

2. Představení společnosti GEOSAN GROUP a.s.

2.1 Předmět činnosti

Stavební společnost GEOSAN GROUP a. s. je právním nástupcem obchodní společnosti Geosan spol. s r.o. a existuje již od roku 1991.

Koncern tvoří mateřská společnost GEOSAN GROUP a. s. (Závod Kolín, Závod Praha, Závod inženýrských služeb, Závod ekologických služeb, Závod zahraničních projektů, Projekty Škoda a Projekt Central Park Praha), pět dceřiných společností GEOINDUSTRIE s.r.o., GEOSAN DEVELOPMENT a.s., GEOSAN DEVELOPMENT SK a.s., GEOSAN SK a.s. a GEOSAN BULGARIA CONSTRUCTION s.r.o. a tři společné podniky GEOSAN DOPRAVNÍ STAVBY a. s., OAO Geosan a GEOSAN CONSTRUCTION DYNAMICS a. s.

Realizační závody a dceřiné společnosti se zabývají širokým spektrem stavebních činností. Patří k nim výstavba pozemních budov a objektů, výstavba komunikací, rekultivace, odstraňování starých ekologických zátěží, speciální zakládání staveb, výstavba čistíren odpadních vod a kanalizací, hydrotechnické stavby, a v neposlední řadě developerské projekty.

Stavební společnost GEOSAN GROUP a. s. se opírá o svou materiální základnu, o vlastní lidské zdroje, kladné reference realizovaných staveb a o obchodně-ekonomickou sílu společnosti, včetně využití majetkových záruk podloženou majetkovou podstatou společnosti.

Včetně dceřiných společností GEOSAN GROUP a. s. disponuje téměř pěti sty zaměstnanci v oborech technických a dělnických stavebních profesí.

2.2 Systémy řízení

Systém managementu jakosti je zaveden ve společnosti od roku 2000. V současné době je systém managementu jakosti certifikován podle normy ČSN EN ISO 9001:2001. Certifikací systému akciová společnost GEOSAN GROUP prokazuje, že je systém podle uvedené normy uplatňován, udržován a neustále zlepšován. (viz. Příloha A)

V roce 2004 společnost úspěšně certifikovala systém EMS podle normy ČSN EN ISO 14001. Certifikací uvedeného systému společnost prokazuje, že ochrana životního prostředí je jednou z priorit její činnosti.

Systém BOZP byl ve společnosti zaveden v roce 2004 podle specifikace OHSAS 18001. Společnost klade důraz na bezpečnost pracovního prostředí svých zaměstnanců a také zaměstnanců subdodavatelů.

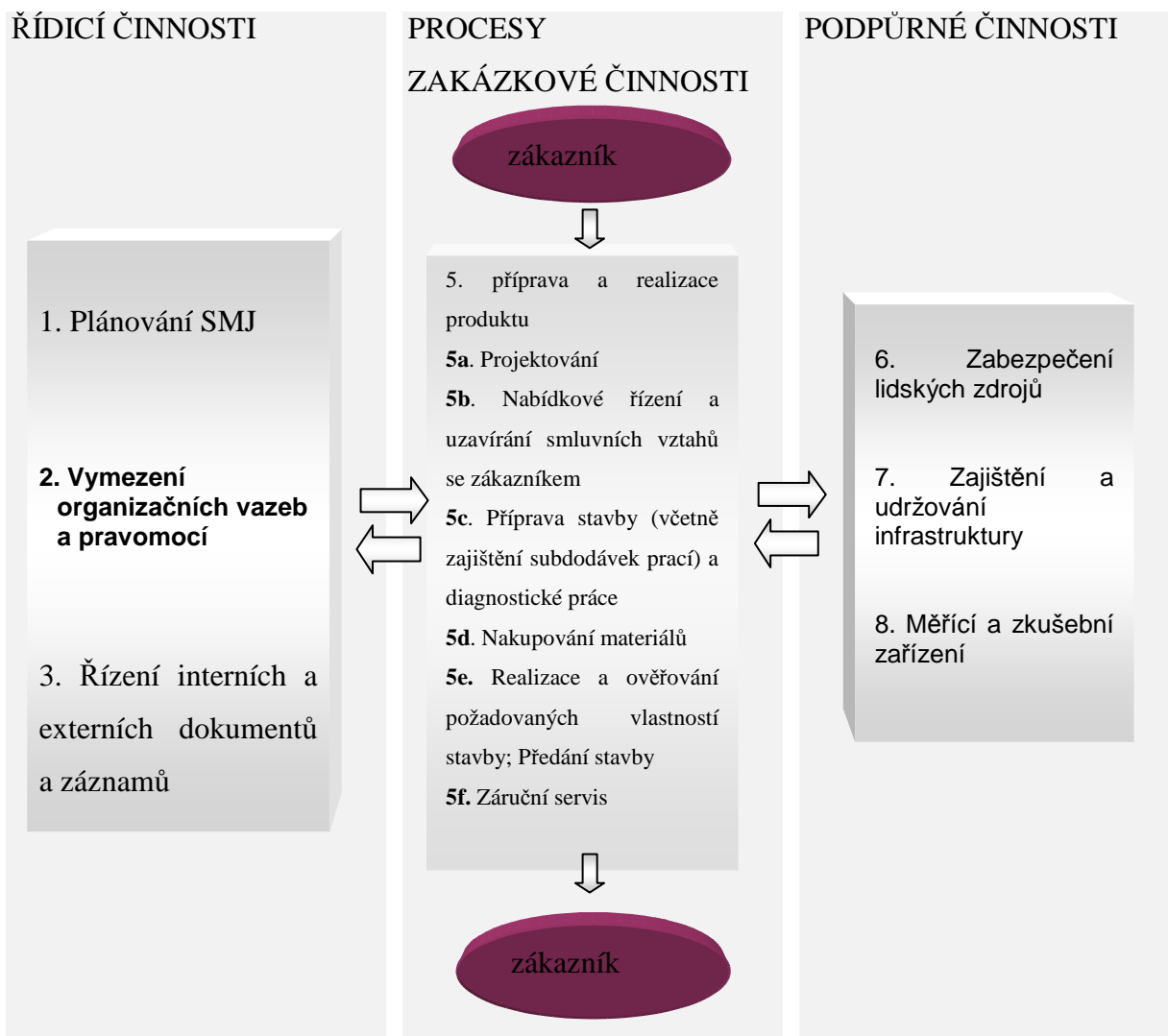
Pro hodnocení a zlepšení celkového vlivu GEOSAN GROUP a. s. na životní prostředí se společnost rozhodla zavést a uplatňovat systém EMAS podle Nařízení evropského parlamentu a rady (ES) č. 761/2001. Úspěšné ověření uvedeného systému ve společnosti proběhlo v roce 2005.

V roce 2006 byl v GEOSAN GROUP a. s. zaveden systém společenské odpovědnosti SA 8000 certifikovaný dle normy SA 8000:2001. Zavedením tohoto systému se akciová společnost GEOSAN GROUP rozhodla neustále zlepšovat pracovní podmínky svých zaměstnanců. V současné době již tento certifikát společnost nevlastní a nepoužívá.

2.2.1 Systém řízení jakosti

Příručka jakosti je základním dokumentem systému managementu jakosti GEOSAN GROUP a. s. Dokumentem, který akciovou společnost charakterizuje, popisuje systém jejího řízení a dokládá péči o jakost při realizaci nabízených výrobků (stavebních děl a souvisejících služeb) a ve vztahu k zákazníkům podle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001.

V rámci systému managementu jakosti jsou stanoveny procesy a činnosti potřebné pro jeho efektivní fungování (z hlediska řízení společnosti, realizace zakázek a požadavků normy ČSN EN ISO 9001). Znázorněné schéma zabezpečuje komplexní pohled na tyto procesy a činnosti, jejich návaznost a vzájemné vazby.



Obr. 1 Identifikace procesů

Zdroj: Příručka jakosti GEOSAN GROUP a.s.

V uvedeném modelu je za proces SMJ považován průběh zajištění zakázky v členění do jednotlivých ucelených subprocessů, jejichž zabezpečení je hlavním předpokladem splnění požadavků a očekávání zákazníka.

Podpůrné činnosti doplňují systém jako zásadně nutné pro fungování procesů zakázkové činnosti. Řídící činnosti zahrnují nástroje řízení GG a příležitosti ke zlepšování její výkonnosti a mají směřovat k co nejefektivnějšímu chodu firmy a zabezpečení realizace zakázek. Všechny procesy a činnosti tohoto modelu jsou popsány v dokumentaci řízení SMJ. Vazba na dokumentované postupy je uvedena v následující tabulce.

Tab. 1 Dokumentace řízení SMJ

proces č.	zdokumentování
1.	Politika jakosti (kapitola 3 příručky jakosti)
	kapitola 5.2 příručky jakosti
2.	směrnice GŘ - Organizační řád
3.	směrnice GŘ - Řízení dokumentů a záznamů
	směrnice GŘ - Spisový a archivní řád
4.	kapitola 8 příručky jakosti
	směrnice GŘ - Interní audity
	směrnice GŘ - Řízení neshod a opatření k nápravě
5a.	směrnice GŘ - Projektování a diagnostické práce
5b.	směrnice GŘ - Nabídkové řízení a investorská smlouva o dílo
5c.	směrnice GŘ - Realizace stavby a směrnice GŘ - Projektování a diagnostické práce
5d.	směrnice GŘ - Nakupování
5e.	směrnice GŘ - Realizace stavby
5f.	směrnice GŘ - Řízení neshod a opatření k nápravě
6.	směrnice GŘ - Řízení lidských zdrojů
7.	kapitola 6 příručky jakosti
	směrnice GŘ - Nakupování
	směrnice GŘ - Údržba a revize výrobních zařízení
8.	směrnice GŘ - Metrologický řád

Zdroj: Příručka jakosti GEOSAN GROUP a.s.

Dokladem o existenci a fungování SMJ a podkladem pro jeho trvalé zlepšování je veškerá dokumentace užívaná k řízení GG a k zabezpečení její výrobní činnosti (v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001).

V základním členění se jedná o interní dokumenty vydávané společností:

- Příručka jakosti,
- směrnice GR,
- příkazy GR,
- pokyny ředitelů úseků a závodů.

Externí dokumenty vydané státními a nestátními orgány a institucemi (ČSN, zákony, vyhlášky a nařízení), které jsou pro společnost závazné, resp. jsou převzaté do systému jejího řízení.

2.2.1.1 Řízení dokumentů a záznamů

Nástroje a způsob řízení dokumentů jsou popsány v interní směrnici společnosti. Pro příslušné skupiny dokumentace (v základním členění) uvádí způsob:

- schvalování,
- distribuci a zajištění dostupnosti v místech používání,
- aktualizaci a zajištění identifikace změn dokumentů,
- zabránění neúmyslnému používání zastaralých dokumentů.

Pro záznamy poskytující důkazy o shodě s požadavky na výrobek a o efektivním fungování SMJ jsou v téže směrnici stanoveny zásady, které zajistí, že záznamy jsou:

- čitelné,
- snadno identifikovatelné k prováděné činnosti,
- autorizované,
- archivované v souladu s platnými předpisy,
- snadno vyhledatelné.

Odpovědnosti za provádění záznamů, způsoby manipulace s jednotlivými záznamy a jejich uložení jsou uvedeny v interních řídicích dokumentech v rámci popisu prováděných činností.

2.2.1.2 Odpovědnost vedení a zaměření na zákazníka

Cílem je poskytnout důkaz o závazku vedení GG k uplatňování SMJ a neustálému zvyšování jeho efektivnosti. To je zabezpečeno především:

- navržením celého SMJ s vědomím priority plnění požadavků a celkové spokojenosti zákazníka,
- stanovením a projednáváním politiky jakosti a cílů jakosti,
- jednoznačným stanovením odpovědností a pravomocí všech zaměstnanců (jejich zařazením na jednotlivá funkční místa a vymezením jejich vzájemných vztahů a komunikace),
- jmenováním představitele vedení pro SMJ,
- pravidelným přezkoumáváním SMJ ve vedení.

Stanovení a plnění požadavků zákazníka je založeno na vzájemné spolupráci při každém užším kontaktu, který může nastat v rámci:

- obchodně-marketingových aktivit,
- stanovení požadavků na stavbu v průběhu výběrového řízení a uzavírání smluvních vztahů,
- realizace stavby a jejího předání,
- řešení záručního servisu.

Pro každou (byť i potenciální) zakázku je určen zaměstnanec GG tzv. garant, jenž je v průběhu tvorby nabídky hlavním partnerem zákazníka ve smyslu poznání jeho potřeb a jejich promítnutí do smluvního vztahu.

V průběhu realizace stavby jsou písemně jmenováni zaměstnanci realizačního závodu kompetentní pro jednání se zákazníkem, resp. jeho odpovědnými zástupci, ve smyslu postupu výstavby a přizpůsobení díla současným přáním zákazníka.

2.2.1.3 Realizace politiky jakosti a cílů jakosti

Podniková politika jakosti může mít charakter několika vět, ve kterých se vrcholové vedení přihlásí k filozofii jakosti a naznačí směry jejího prosazování ve firmě.¹

Politika jakosti je vytvářena na základě celkové strategie GG a jejích záměrů v klíčových oblastech, kterými jsou uspokojování potřeb a očekávání zákazníků, podmínky rozvoje GG a politika vůči vlastním zaměstnancům.

Stanovuje obecné principy a střednědobé cíle v klíčových oblastech, jež jsou rozhodujícím předpokladem k naplnění hlavní strategické vize společnosti:

Být jednou z nejvýznamnějších stavebních společností v ČR a sehrávat rozhodující úlohu na trhu stavebních prací.

Aktuální politika jakosti je vyhlášena příkazem generálního ředitele. (viz. příloha B)

Naplňování zásad Politiky jakosti a potřeb jejích změn se projednává a vyhodnocuje minimálně 1x ročně v rámci Přezkoumání SMJ vedením, v případě zásadních okolností operativně.

K realizaci zásad politiky jakosti vydává GG každoročně Cíle jakosti, jež jsou jednoznačně specifikovány z hlediska jejich měřitelnosti a možnosti vyhodnocení jejich plnění. Cíle jakosti navrhují v rámci svých útvarů jednotlivý ředitelé. Cíle jakosti jsou projednány v rámci přezkoumání SMJ vedením. Projednávání úspěšnosti splnění cílů je jedním z bodů Přezkoumání SMJ vedením.

2.2.1.4 Odpovědnost, pravomoci a vnitřní komunikace

System managementu jakosti je zajištěn stanovením funkčních odpovědností a pravomocí v souladu s organizační strukturou. Organizační uspořádání GG a jednotlivých útvarů

¹ NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., aj., Moderní systémy řízení jakosti, s. 37

stanovují organizační schémata, která definují jednotlivé útvary a funkční místa, jejich vzájemné vztahy a řídicí vazby mezi nimi.

Všeobecné práva a povinnosti zaměstnanců jsou stanoveny směrnicí GŘ Organizační řád a navazujícími dokumenty. Podpisem pracovní smlouvy každý zaměstnanec potvrzuje, že byl se svými právy a povinnostmi řádně seznámen. V zájmu vnitřního pořádku a přesného vymezení povinností podřízených zaměstnanců stanovují ředitelé jednotlivých útvarů Popisy pracovního místa všech zaměstnanců kategorie THZ zastoupených v útvaru, který řídí. Působnost a odpovědnosti zaměstnanců v systému managementu jakosti jsou dále stanoveny v rámci popisu realizovaných procesů a činností v interní řídicí dokumentaci (ve směrnicích GŘ, resp. v dokumentech navazujících).

K uplatňování a zlepšování SMJ na všech úrovních řízení je generálním ředitelem zřízena funkce manažera jakosti. Posláním manažera jakosti je řídit činnosti ve společnosti podle požadavků norem řady ČSN EN ISO 9001. Jako člen vedení společnosti je z pohledu zajišťování jakosti nadřízený všem úsekům a útvarům akciové společnosti GG.

K jeho hlavním povinnostem patří zejména:

- tvorba koncepce jakosti společnosti,
- zlepšování systému jakosti ve společnosti,
- předkládání zpráv o hodnocení systému řízení jakosti vedení společnosti,
- svolávat a vést zasedání Rady kvality,
- navrhopvat systémové opatření pro zlepšování procesů ve společnosti,
- navrhopvat nápravná a preventivní opatření na základě prověřování SMJ,
- odpovídat za využívání technických norem ve společnosti, kontrolovat jejich dodržování,
- navrhopvat opatření k odstranění zjištěných nedostatků,
- zajišťovat ve spolupráci s odborníkem BOZP a PO tyto oblasti ve společnosti,
- metodicky řídit a zajišťovat oblast odpadového hospodářství.

Vzájemná operativní komunikace mezi jednotlivými řídicími úrovněmi a rovněž v rámci těchto úrovní je zabezpečena:

- formou porad a souvisejících zápisů,
- sdílením dokumentů a rozhodnutí prostřednictvím interní počítačové sítě a s využitím elektronické pošty,
- telekomunikačními prostředky.

2.2.1.5 Přezkoumání SMJ vedením

System managementu jakosti je pravidelně přezkoumáván vedením GG s cílem zjistit stupeň jeho realizace, účinnost a vhodnost ve vztahu k vnějším a vnitřním podmínkám.

Dále jsou uvedeny oblasti, které jsou předmětem přezkoumání:

- Politika jakosti z hlediska naplňování jejích zásad, srozumitelnosti pro všechny zaměstnance a potřeb změn,
- Plnění cílů jakosti stanovených na příslušné období,
- Interní audity z hlediska plnění plánu auditů, zjištěných neshod, navržených a realizovaných opatření,
- Neshody související především s realizovanými stavbami, včetně oblasti realizace a účinnosti opatření k nápravě a preventivních opatření,
- Spokojenost zákazníků ve smyslu plnění všech jejich požadavků a vnímání vzájemné spolupráce ze strany zákazníků,
- Interní řídicí dokumenty (zejména vydané směrnice GŘ) z hlediska jejich aktuálnosti, dostatečného popisu významných procesů a činností, jejich srozumitelnosti, účelnosti a míry využití ze strany zaměstnanců,
- Zabezpečení zdrojů a požadavky na udržování a zlepšování SMJ (týká se zejména zaměstnanců a hmotného vybavení).

Neustálé zlepšování vyžaduje podporu vrcholového vedení. Vrcholové vedení musí poskytnout důkazy o své osobní angažovanosti a aktivitě při rozvíjení a uplatňování systému managementu jakosti a neustálém zlepšování jeho efektivnosti. Závazek k plnění

požadavků a k neustálému zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti musí být zahrnut v politice jakosti.²

2.2.1.6 Management zdrojů

Potřeba a dostupnost zdrojů nezbytných pro uplatňování a udržování SMJ a neustálé zlepšování jeho efektivnosti jsou každoročně projednávány ve vedení GG. V termínech stanovených GŘ předkládají ředitelé útvarů své požadavky a představy na:

- investice do infrastruktury (stavební stroje a zařízení, výpočetní technika, software, komunikační prostředky firmy atd.),
- personální zabezpečení (mzdové náklady, udržování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců),
- režijní náklady,
- předpokládaný odhad tržeb.

Své požadavky a představy ředitelé útvarů písemně formulují v příslušných plánech (plán investic, režijní plán, personální plán, plán tržeb), které předkládají k projednání a ke schválení GŘ.

Po projednání a provedení případných úprav jsou originály schválených plánů (podpis GŘ) uloženy u asistentky GŘ. Kopie jsou předány na příslušné útvary, kde jsou pokladem pro zabezpečení vlastního nákupu a realizaci plánů. Plnění jednotlivých plánů a efektivnost investic do zdrojů obecně jsou programově hodnoceny v rámci přezkoumávání SMJ vedením a jsou podkladem pro přijetí příslušných opatření na další období.

V GG jsou na všechna funkční místa, která ovlivňují jakost výrobku zařazováni zaměstnanci s odpovídající kvalifikací. Aby všichni zaměstnanci splňovali požadavky kladené na ně po stránce odborné (v souvislosti s výkonem svěřených činností) i po stránce osobních vlastností, jsou realizovány především tyto kroky:

- je vytvořen přehled kvalifikačních požadavků na jednotlivá funkční místa,

² PLURA, J., Plánování a neustálé zlepšování jakosti, s. 34

- ve spolupráci s kvalifikovanými odborníky je řízen výběr nových zaměstnanců,
- jsou přehledně vedeny záznamy o zaměstnancích a jejich dosažené kvalifikaci,
- pro všechny zaměstnance v kategorii THZ jsou zpracovány Popisy pracovních míst,
- periodická školení zaměstnanců (obnova odborných způsobilostí, BOZP, PO) jsou zajištěna ve stanovených termínech a u organizací s příslušným oprávněním k těmto činnostem,
- každoročně je zpracován plán školení s cílem odborného a osobního růstu zaměstnanců.

Podmínky pracovního prostředí, které musí být v průběhu realizace dodrženy, aby byly splněny požadavky shody na výrobek, jsou součástí technických norem a technologických předpisů pro provádění a kontrolu. Za sledování a dodržování těchto podmínek odpovídají především vedoucí zaměstnanci stavby (stavbyvedoucí a mistři). Jejich dodržování je rovněž předmětem namátkové kontroly ze strany vybraných zaměstnanců GG.

2.2.1.7 Realizace Produktu

Cílem kapitoly je stanovit zásady a související postupy pro řízení zakázkové činnosti, jejichž uplatňování zajistí (v souladu s článkem 7 normy ČSN EN ISO 9001):

- správné pochopení všech požadavků na produkt a prověření jejich splnitelnosti,
- stanovení přesných specifikací realizovaného produktu a způsobu jeho ověření,
- promítnutí všech požadavků do nakupovaných materiálů a prací, které do produktu vstupují,
- vytvoření vhodných realizačních podmínek (tj. procesů, dokumentů a zdrojů) pro splnění stanovených požadavků,
- možnost doložit důkazy o shodě produktu/výrobku s přijímacími kritérii,
- vybavení pracovišť měřidly a zkušebními zařízeními tak, aby bylo možno provádět kontrolní činnosti v souladu s požadavky prováděných technologií a požadavky objednatele.

V dále uvedených kapitolách jsou popsány zásady plnění požadavků článku 7 normy (v členění do jednotlivých podkapitol).

Postupy pro řízení zakázkové činnosti a související odpovědnosti, které plnění požadavků normy prakticky zajišťují, je popsáno v navazujících směrnících GŘ:

- Nabídkové řízení a investorská smlouva o dílo,
- Realizace stavby,
- Nakupování,
- Metrologický řád.

Plánování realizace produktu je zabezpečeno stanovením a popisem všech procesů a činností potřebných pro efektivní realizaci staveb. Primární plánování realizace konkrétních výrobků (produktů) je obsahem:

- tvorby nabídky a přípravy stavby spojené s vyjasňováním požadavků zákazníka a stanovením specifikací stavby (v SOD, realizační projektové dokumentaci, v harmonogramu prací apod.),
- technických norem a technologických postupů, které popisují jednotlivé výrobní činnosti, včetně potřebných zdrojů, činností pro ověřování a přijetí výrobku a souvisejících záznamů.

Operativně jsou realizační procesy plánovány formou dílčích úloh z pravidelných kontrol v průběhu realizace (technický dozor objednatele, kontrolní dny) a porad v rámci závodů.

Vzhledem k výrobnímu zaměření GG jsou požadavky na produkt ve všech fázích procesu zakázkové činnosti vytvářeny za plné účasti zákazníka. Může se jednat o:

- vyjasňování zadávacích podmínek v rámci nabídkového řízení,
- uzavírání smluvního vztahu,
- upřesnění specifikací v rámci přípravy stavby nebo projektu
- změny dohodnutých specifikací v průběhu realizace.

Z pohledu GG jsou ve všech fázích tvorby požadavků na produkt stanoveny zásady, kompetence a související záznamy, které zajistí, že požadavky jsou projednány, stanoveny a jsou splnitelné z hlediska technického provedení, termínů a rovněž při zabezpečení patřičného zisku. O všech přezkoumáních jsou vedeny záznamy, z nichž je zřejmá odpovědnost za přijatá rozhodnutí a projednání případných připomínek. Promítnutí

požadavků zákazníka a příslušných právních předpisů do nakupovaných výrobků je předmětem uzavírání smluvních vztahů s dodavateli (objednávka, kupní smlouva, SOD), v nichž jsou vždy uváděny přesné specifikace dodávky a způsob doložení její kvality.

Zpracovatelům smluvní dokumentace jsou k dispozici její jednotné vzory, jež obsahují příslušné náležitosti. Všechny objednávky i kupní smlouvy obsahují požadavek na dodání prohlášení o shodě a navazujících dokladů v souladu se zákonem o technických požadavcích na výrobky (zákon č. 22/1997 v aktuálním znění). Pokud je součástí subdodávky také dodávka materiálu, jsou na něj kladeny stejné požadavky na doložení kvality jako v případě samostatného nákupu.

Plnění vzájemných dohod ze strany dodavatelů je pravidelně hodnoceno a to jak po stránce kvality dodávek, tak po stránce dodržení dodacích podmínek (termínů, cen, záruk apod.). Toto hodnocení je zpětně využíváno jako podklad při výběru dodavatele v dalších zakázkách. Výsledkem hodnocení je vytvořený okruh osvědčených a zavedených dodavatelů, jenž je průběžně aktualizován.

Kromě jednorázového hodnocení schopností dodavatele před uzavřením smlouvy o dodávkách by měli odběratelé dbát i na opakované hodnocení způsobilosti dodavatelů, které je typickou součástí spolupráce obchodních partnerů v průběhu plnění kontraktu.³

Veškeré procesy výroby a služeb probíhají za řízených podmínek, které jsou z velké části zabezpečeny již v rámci činností řídicích a podpůrných. Řízené podmínky zahrnují:

- stanovení přesných specifikací výrobku nebo služby, v rámci uzavírání smluvních vztahů a přípravy stavby,
- zaměstnance s odpovídající,
- vhodné výrobní vybavení,
- dostupnost pracovních instrukcí, kterými jsou prováděcí a kontrolní předpisy (technické normy ČSN, externí technologické předpisy převzaté od výrobců a dodavatelů, předpisy pro obsluhu strojů apod.),

³ NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., aj., Moderní systémy řízení jakosti, s. 102

- dostupnost a použití měřicích zařízení.

Řízení samotné výroby nebo služby se opírá o:

- jednoznačně přidělené odpovědnosti a pravomoci ke koordinaci všech dílčích činností souvisejících s projektováním nebo se stavební výrobou, které jsou stanoveny Příkazem ředitele závodu,
- záznamy, které umožňují (tam kde je to vhodné) identifikaci a sledovatelnost produktu během celého výrobního procesu,
- záznamy, které dokládají kvalitu provedených prací a užitých materiálů.

2.2.1.8 Měření, analýza a zlepšování

Jednou z důležitých oblastí managementu jakosti zdůrazňovanou i v normách souboru ISO 9000:2000 je měření procesů. Součástí měření procesů je hodnocení způsobilosti procesů, kterou lze charakterizovat jako schopnost procesů poskytovat výrobky splňující požadovaná kritéria jakosti.⁴

Pro vytvoření podmínek zabezpečujících správnou funkci měřidel a zkušebních zařízení je generálním ředitelem jmenován metrolog, který odpovídá za stanovení a kontrolu zásad v oblasti metrologie platných v GG.

Pokud jsou používána externí měřidla (zapůjčená, pronajatá apod.), vztahují se požadavky příslušné směrnice i na tato měřidla, zejména ve smyslu prokázání požadovaných metrologických vlastností. U externích organizací mohou být zkoušky a měření objednány pouze na základě prokázání příslušné způsobilosti organizace, resp. doložení kvalifikace a oprávnění zaměstnanců.

Přehled o spokojenosti zákazníků s kvalitou poskytovaných služeb (podle jejich představ a požadavků) a vnímání celkové spolupráce z pohledu zákazníka jsou základními informacemi nezbytnými pro další zlepšování.

⁴ PLURA, J., Plánování a neustálé zlepšování jakosti, s. 103

Vzhledem k povaze výrobní činnosti je základním pramenem těchto poznatků komunikace se zákazníkem během realizace stavby, kdy jsou ve vzájemné spolupráci řešeny požadavky na odstranění neshod, příp. na změny specifikací. Tyto záležitosti jsou operativně projednávány zaměstnanci GG kompetentními pro jednání se zákazníkem. Získané informace o spokojenosti zákazníka jsou projednány na úrovni příslušného závodu, kde jsou přijímána i příslušná opatření.

Shodu výrobku (stavby) prokazují kontroly a zkoušky, jejichž úspěšné provedení a doložení je nezbytné pro přijetí výrobku ze strany zákazníka. Tyto kontroly a zkoušky vyplývají z obecně platných předpisů, z požadavků zákazníka, příp. s ohledem na vlastní požadavky GG a jsou stanoveny v rámci přípravy stavby ve formě Kontrolního a zkušebního plánu.

Samotné postupy jednotlivých kontrol a kritéria pro přijetí výrobku jsou součástí prováděcích a kontrolních předpisů. Provedené kontroly a zkoušky prokazující shodu výrobku jsou odpovídajícím způsobem dokladovány, tzn. podávají důkaz o shodě s přejímajícími kritérii a jsou potvrzeny osobou oprávněnou k uvolnění výrobku (stavbyvedoucí, oprávněný zástupce objednatele, externí organizace s příslušným oprávněním). Monitorování procesů zakázkové činnosti probíhá především na pravidelných poradách vedení (užšího, resp. rozšířeného) a na operativních poradách realizačních závodů.

Podklady, které jsou projednávány a které poskytují přehled o schopnosti procesů dosáhnout předpokládaných výsledků, jsou:

- úspěšnost nabídkového řízení,
- výsledky kontrol a přejímání dodávek (prací a materiálů) a celkové vztahy s dodavateli,
- výsledky kontrol a zkoušek a řešení souvisejících neshod,
- vady a nedodělky z přejímacích řízení staveb,
- reklamace.

Výrobek, který není ve shodě s požadavky (tzv. neshodný výrobek), je identifikován a řízen, aby se zabránilo jeho nezamýšlenému použití. Výrobek je zde chápán v obecné rovině a může jím být např. část stavby, dokončená technologická etapa, přijatý materiál na stavbu, subdodávka prací apod. Dále jsou uvedeny zásady dodržované při zjištění a vypořádání neshodného výrobku (s přihlédnutím k povaze neshodného výrobku).

Pokud by mohlo dojít k záměně a použití neshodného výrobku, rozhodne odpovědný zaměstnanec o:

- označení neshodného výrobku (dohodnutým způsobem),
- oddělení neshodného výrobku,
- pozastavení následných prací na dobu nezbytně nutnou k odstranění neshody (podle potřeby až po konzultaci se zákazníkem).

Po stanovení rozsahu neshody a posouzení možných následků rozhodne odpovědný zaměstnanec o odstranění neshody některým z nabízených způsobů:

- použitím výrobku po získání výjimky od zákazníka, resp. dalších oprávněných osob (včetně dohodnutí souvisejících podmínek),
- opravou neshodného výrobku, včetně jeho opakovaného ověření,
- zamezením původně zamýšleného použití (přeřazení k jinému použití, likvidace).

Zajištění shody SMJ se rozumí, zda shoda odpovídá požadavkům ČSN EN ISO 9001, vyhovuje potřebám GG a zda jsou všechny procesy optimálně nastaveny, činnosti realizovány efektivně a je v tomto smyslu efektivní i řídicí dokumentace.

Základním nástrojem pro sledování a zajištění shody SMJ jsou interní audity. Jejich cílem je hledání neshod a příčin problémů jako podkladu pro jejich odstraňování a hledání nových a vhodnějších řešení. Interní audity tak vytvářejí základ pro další možné zlepšování.

Další institucí, kterou je sledována a zajišťována shoda SMJ, jsou externí audity ze strany certifikačního orgánu, které certifikační orgán provádí na základě uzavřených smluv a

vlastních postupů. Za vytvoření podmínek pro průběh těchto auditů odpovídá manažer jakosti, který je v této souvislosti prověřen:

- vzájemnou komunikaci s certifikačním orgánem,
- přípravou GG na audity a informováním odpovědných zaměstnanců,
- projednáním výsledků auditů ve vedení,
- dohledem nad přijetím a realizací přijatých opatření,
- archivací příslušných záznamů.

Neustálé zlepšování kvality staveb, všech realizovaných procesů, činností a celkové výkonnosti GG je jedním z jejích hlavních strategických záměrů. Je to činnost využívající veškeré vstupy pro možné zlepšování:

- vnímání spokojenosti zákazníků,
- spolupráce s dodavateli,
- neshody související s realizovanými a předanými stavbami,
- vlastní iniciativa a náměty zaměstnanců na racionalizaci procesů,
- nálezy z auditů.

Tyto vstupy jsou dále předmětem analýz a podkladem pro opatření směřující k neustálému zlepšování. Oficiálními institucemi, které slouží k analýze a navržení příslušných opatření, jsou:

- porada vedení a porada rozšířeného vedení,
- rada kvality,
- interní a externí audity (resp. vyhodnocení zjištěných nálezů),
- přezkoumání SMJ vedením.

Veškeré podněty jsou rovněž předmětem neoficiálních analýz, jež se odehrávají v úrovni jednotlivých útvarů a každého zaměstnance a jež vedou ke zvyšování jakosti a efektivity jejich práce.

Při analýze vstupů a navrhování příslušných opatření k nápravě je přihlíženo především k:

- závažnosti problému ve vztahu k výsledku souvisejících činností, bezpečnosti apod.,
- příčinám vzniku,

- četnosti výskytu a možného opakování,
- náročnosti na realizaci (finanční, kapacitní).

Způsob přijetí příslušných opatření (způsob řešení, související termíny a odpovědnosti) může být např. ve formě:

- zápisu z porady,
- příkazu GŘ,
- pokynu ŘÚs/ŘZ,
- cíle jakosti,
- opatření uvedeného ve zprávě z interního auditu.

V návaznosti na výskyt neshod, jejich odstraňování a následná opatření k nápravě, jsou vždy hledána řešení, která umožní zabránit vzniku možných a předpokládaných neshod, případně se soustředí na jejich vyhledávání. Sledování trendů v oblasti neshod a nápravných, resp. preventivních opatření je dále předmětem přezkoumávání SMJ vedením.

Řízení neshod je významnou součástí funkčního systému zabezpečování jakosti v každé organizaci. Neshodou je myšlena každá odchylka od požadovaného stavu, tj. každý nesoulad mezi požadavkem a jeho skutečným plněním.⁵

Statistické metody pro analýzu údajů se uplatňují především v oblasti hospodářských výsledků společnosti a ukazatelů ekonomické výkonnosti a rozvoje. V rámci metod pro prokázání shody výrobku a zajištění shody SMJ se statistické metody v současnosti neuplatňují. Vhodnost aplikace statistiky je posuzována v rámci přezkoumávání SMJ vedením.

2.2.1.9 Záznamy požadované normou ČSN EN ISO 9001

V níže uvedené tabulce jsou přehledně seřazeny záznamy požadované normou ČSN EN ISO 9001.

⁵ NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., aj., Moderní systémy řízení jakosti, s. 120

Tab. 2 Záznamy požadované normou ČSN EN ISO 9001

požadovaný záznam (kapitola ČSN EN ISO 9001)	forma záznamu	místo uložení	odkaz do dokumentace
o přezkoumání SMJ vedením (viz kapitola 5.6.1 normy)	Zápis z přezkoumání SMJ vedením	manažer jakosti	směrnice GŘ č. 06
o vzdělání, výcviku, dovednostech a zkušenostech (6.2.2)	databáze uchazečů výběrových řízení	externí personální manažer	směrnice GŘ č. 08
	doklady o dosaženém vzdělání záznamy o absolvovaných školení	personální manažer (osobní složky zaměstnanců)	
pro poskytnutí důkazu, že realizační procesy a výsledný výrobek splňují požadavky (7.1 d)	<p>záznamy nezbytné pro poskytnutí důkazu o shodě předepisuje KZP (viz sm. GŘ č.03). Může se jednat o :</p> <ul style="list-style-type: none"> • protokoly o zkouškách a měření • revizní zprávy • stavební deník (technologické etapy, zakrývané konstrukce a jiné části stavby přejímané objednatelem v průběhu stavby) • doklady o jakosti použitých materiálů • protokoly o předání a převzetí stavby nebo její části 	po skončení stavby a vytřídění dokumentace jsou záznamy archivovány ve složce stavby	směrnice GŘ č. 03
o výsledcích přezkoumání požadavků týkajících se výrobku (7.2.2)	Průvodní formulář k nabídkové ceně písemné připomínky určených zaměstnanců k návrhu SOD	archivace spolu s nabídkou	směrnice GŘ č. 02
o výsledcích hodnocení dodavatelů (7.4.1)	formulář pro hodnocení subdodavatelů stavby	vedoucí středisek	směrnice GŘ č. 03
	přehledy dodavatelů materiálů	zásobovači závodů	směrnice GŘ č. 04
sledovatelnost a jednoznačná identifikace produktu (7.5.3)	stavební deník z hlediska postupu prací a podmínek provádění	<i>viz záznamy nezbytné pro poskytnutí důkazu o shodě</i>	směrnice GŘ č. 03
	stavební deník z hlediska identifikace materiálů zabudovaných ve stavbě		
	záznamy o výsledcích kontrol a měření a uvolnění produktu (stavby) pro další zpracování		
o neshodách na majetku zákazníka, který organizace řídí nebo používá (7.5.4)	Zacházení s výrobkem v majetku zákazníka a související odpovědnosti, tj. včetně způsobu pořízování příslušných záznamů , je vždy součástí SOD uzavřené se zákazníkem		

požadovaný záznam (kapitola ČSN EN ISO 9001:2001)	forma záznamu	místo uložení	odkaz do dokumentace
o výsledcích kalibrace a ověřování monitorovacích a měřicích zařízení (7.6)	kalibrační, resp. ověřovací listy	originály – metrolog kopie – uživatel měřidla	směrnice GŘ č. 10
dokumentující průběh a výsledky interních auditů (8.2.2) záznamy o provedení přijatých opatření (8.2.2)	Zpráva z interního auditu	vedoucí auditor (po vypořádání všech zjištění - manažer jakosti)	směrnice GŘ č. 09
o povaze neshod a o všech provedených následných opatření (8.3)	stavební deník	složka stavby	směrnice GŘ č. 06
	zápisy z kontrolních dní		
	deník subdodavatele		
	záznamy z namátkových kontrol prováděných pověřenými zaměstnanci	manažer jakosti, vedoucí středisek	
	předávací protokoly stavby		
záznamy z průběhu reklamačního řízení	objednavatel dodávky		
záznamy z reklamovaných dodávek			
záznamy výsledků z přijetí nápravných resp. preventivních opatření (8.5.2 a 8.5.3)	možné formy vydání příslušných opatření : <ul style="list-style-type: none"> • zápis z porady • příkaz GŘ • pokyn ŘÚs/ŘZ • cíl jakosti • zpráva z auditu 		směrnice GŘ č. 06

Zdroj: Příručka jakosti GEOSAN GROUP a.s.

2.2.2 Systém řízení EMS

Stejně jako u systémů jakosti je pro fungování environmentálně orientovaného řízení nutné vypracovat příslušnou environmentální dokumentaci. Ta může mít i obdobnou strukturu (úrovně), systém zavedení a řízení dokumentace.⁶

Zavedený a dokumentovaný systém environmentálního managementu vytváří podmínky pro řízení environmentálních aspektů vyplývajících z jeho činnosti. Umožňuje tak:

- plnit požadavky právních předpisů České republiky,

⁶ NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., aj., Moderní systémy řízení jakosti, s. 201

- identifikovat a odstraňovat nebo omezovat významné environmentální aspekty, a tak neustále zlepšovat vlastní environmentální profil plynoucí z činnosti společnosti,
- vytvářet tlak na spolupracující organizace vedoucí ke snižování nepříznivé zátěže životního prostředí,
- komunikovat o problémech vztahu činnosti společnosti k životnímu prostředí jak uvnitř společnosti, tak navenek.

Společnost má písemně zpracovanou a zveřejněnou environmentální politiku, která srozumitelnou formou definuje závazky společnosti vůči environmentu ve vztahu k prováděným činnostem, výrobkům a službám. Politika obsahuje závazek dodržovat právní předpisy České republiky, případně jiné požadavky, kterým společnost podléhá a současně obsahuje závazek neustále zlepšovat systém EMS a prevenci znečišťování. Politika obsahuje rámec pro stanovování a přezkoumání environmentálních cílů.

Konkrétní environmentální politika je obvykle stanovena na tři roky a je vyhlášena příkazem generálního ředitele (viz. příloha C). Zpracování a aktualizace je prováděna pravidelně v návaznosti na REA (registr environmentálních aspektů) a přezkoumání EMS vedením společnosti, které jsou současně nejdůležitějšími podklady pro zpracování nové environmentální politiky. Dále je návrh environmentální politiky zpracován na podkladě RPaJP (registr právních a jiných požadavků) a zhodnocení výskytu neshod v systému.

2.2.2.1 Plánování

Společnost zajišťuje, aby na základě správného prověření všech procesů ve společnosti byly identifikovány environmentální aspekty (přímé i nepřímé) a jejich dopady do životního prostředí a aby bylo správně provedeno jejich hodnocení, dále vytvoření a udržování registru environmentálních aspektů (dále REA). REA musí zohledňovat i právní předpisy. Ty environmentální aspekty, které mají podstatný dopad na ŽP (významné EA), musí být vzaty v úvahu jako základ pro stanovení cílů ochrany životního prostředí nebo jiným vhodným způsobem řízeny. Významné EA a jejich kritéria jsou zpřístupněny veřejnosti, v rámci plnění programu EMAS jsou obsaženy v environmentálním prohlášení.

Environmentální aspekty jsou stanovovány pro všechny činnosti prováděné společností GEOSAN GROUP a.s., které mají nebo mohou mít vliv na životní prostředí. Jedná se o stavební činnosti na stavbách a o činnosti související s ochranou ŽP ve stálých lokalitách.

Přímé environmentální aspekty:

Tyto aspekty se týkají činností společnosti, jejichž průběh kontroluje. Zpravidla zahrnují emise do ovzduší, vypouštění odpadních vod, vznik odpadů, zejména nebezpečných odpadů, využívání a kontaminace půdy, využívání přírodních zdrojů a surovin (včetně energie), hluk, vibrace, zápach, prach, vizuální vlivy, nehody a dopady na životní prostředí, které vznikají nebo mohou vzniknout důsledkem havárií, nehod a potenciálních mimořádných událostí, vliv na biologickou rozmanitost.

Nepřímé environmentální aspekty:

Jsou ty činnosti, výrobky a služby společnosti, které mohou výsledně vést k podstatným environmentálním aspektům. Tyto aspekty mohou mimo jiné zahrnovat problémy související s výrobky (vlastní stavby a jejich vliv na ŽP, např. udržování a odstraňování staveb), výběr a složení služeb (např. doprava, chemické látky a přípravky), správní a plánovací rozhodnutí, vliv činnosti společnosti na životní prostředí a chování dodavatelů a subdodavatelů. Společnost usiluje o to, aby dodavatelé a osoby, které pracují pro společnost nebo v její prospěch, dodržovaly politiku životního prostředí společnosti v rámci činností prováděných na objednávku. V případě těchto nepřímých environmentálních aspektů společnost zvažuje, jak může tyto aspekty ovlivnit a jaká opatření lze učinit ke snížení jejich dopadu. Pokud není dále uvedeno jinak, rozumí se pojmem „environmentální aspekty“, oba druhy aspektů, tedy přímé i nepřímé aspekty.

Společnost rozlišuje environmentální dopady identifikovaných aspektů na tyto základní složky životního prostředí:

- dopad na ovzduší,
- dopad na vodu,
- dopad na půdu,
- dopad na zdraví člověka,
- dopad na obnovitelné a neobnovitelné zdroje,

- dopad na faunu a flóru,
- dopad na krajinný ráz,
- dopad na lesní porost.

Ke každému identifikovanému environmentálnímu aspektu a dopadu je prováděno zjištění, zda existuje právní nebo obdobný požadavek (vyhláška Krajského úřadu nebo pověřené obce, zvláštní dokument vydaný organizací apod.) a zda environmentální aspekt a jeho vliv neodporují těmto požadavkům (překročení limitů exhalací apod.). Informace je použita pro řízení (tvorbu, aktualizaci) dokumentu Registr právních a jiných požadavků na životní prostředí (RPaJP). Dále se provede zjištění, zda u daného aspektu existuje zákonný požadavek na měření nebo zda se aspekt jiným způsobem monitoruje a zároveň jestli již někdy došlo nebo může dojít u daného aspektu k mimořádnému stavu (havárie, únik apod.) a vyznačí se do šestého, resp. sedmého (B - běžný stav, H - havarijní stav) sloupce v REA.

Hodnocení environmentálních aspektů ze stavebních činností (popř. z činnosti stavebního dozoru) je provedeno na základě předchozích zkušeností a slouží jako podklad ke stanovování cílů a programů jejich naplňování v oblasti výcviku, zabezpečení odborné způsobilosti z hlediska environmentálních požadavků a jako podklad pro přípravu staveb.

Environmentální cíle a cílové hodnoty jsou stanoveny v souladu s:

- environmentální politikou společnosti,
- požadavky právních předpisů České republiky,
- přezkoumáním systému vedením společnosti,
- vyhodnocením významnosti environmentálních aspektů,
- závazkem na prevenci snižování znečištění.

Environmentální cíle jsou krátkodobé (týdny) nebo dlouhodobé (měsíce) a obecné nebo specifické. Přičemž společnost udržuje zdokumentovány tyto cíle pro každou příslušnou funkci a úroveň ve společnosti.

Při stanovování environmentálních cílů a cílových hodnot je přihlédnuto také k možnostem realizace vzhledem ke zdrojům (finančním a lidským), času a prostoru. Důraz se klade na

řízení významných environmentálních aspektů přímých i nepřímých. V případě významných nepřímých environmentálních aspektů je nezbytné při stanovení cílů a cílových hodnot spolupracovat s tím subjektem, jehož se nepřímý aspekt týká nebo ho sám vytváří (tj. pravděpodobně ten subjekt, pro kterého je tento aspekt aspektem přímým). V případě, že nelze z objektivních důvodů tento nepřímý aspekt řídit prostřednictvím cílů a cílových hodnot, je nezbytné alespoň prokazatelně informovat dotyčný subjekt a tomuto významnému nepřímému aspektu a věnovat mu dále náležitou pozornost (monitoring, seznámení osob, apod.). Environmentální cíle jsou stanoveny včetně termínů jejich dosažení a odpovědností za ně a cílové hodnoty jsou, pokud je to možné, stanoveny tak, aby byly měřitelné.

2.2.2.2 Řízení provozu

Ve vazbě na již zavedený systém jakosti (podle normy ČSN ISO 9001:2001) a zjištěné environmentální aspekty je věnována pozornost činnostem, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit plnění environmentální politiky.

Jedná se především o:

Zakázkové procesy

- tvorba smluv
- nakupování
- příprava zakázky
- realizace zakázky
- předání zakázky

Podpůrné činnosti

- administrativní práce
- správa budov
- skladování a drobná údržba
- provoz automobilů a strojů

Řízení ochrany životního prostředí - činnosti, které jsou součástí všech procesů a činností ve společnosti a jsou popsány v samostatné směrnici.

- ochrana ovzduší
- vodní hospodářství
- odpadové hospodářství
- nakládání s chemickými látkami
- ochrana zdraví
- ochrana přírody, půdy, lesního hospodářství a horninového prostředí

Zpracovatel nabídky při zpracovávání její technické části konzultuje environmentální požadavky s ostatními závody/útvary nebo s externím poradcem pro ŽP a v případě potřeby si vyžádá jejich písemné vyjádření, popř. doplnění o speciální část. Na základě výsledného znění nabídky je vypracován návrh smlouvy. Součástí smlouvy o dílo uzavřené se zákazníkem je také zacházení s majetkem zákazníka, tj. stavenišťem (budovy, zařízení, porosty atp.), vlastní projekt, výrobky a materiály pro stavbu a tomu odpovídající způsob přejímky, odpovědnost za ochranu a za správné zabudování do stavby. Dodávka od zákazníka je přezkoumána z hlediska vlivu na životní prostředí a výsledky přezkoumání jsou zapracovány do návrhu smlouvy. Smlouva je následně přezkoumána a podepsána generálním ředitelem nebo oprávněnou osobou.

Předmětem přezkoumání jsou také nájemní smlouvy a smlouvy na dodávku pitné vody, elektřiny a plynu, odvádění odpadních vod a odvážení odpadů. Tyto smlouvy podepisuje ŘZ/VÚ nebo oprávněná osoba.

Pokud GG zajišťuje projektové činnosti pro své zákazníky subdodavately, zajistí, aby požadavky zákazníka vyplývající ze závazku (uzavřená smlouva) a dodržování všech souvisejících platných předpisů z oblasti ochrany životního prostředí byly zapracovány již ve fázi zpracování projektové dokumentace. Projektová dokumentace a její změny jsou vždy předmětem vstupní kontroly v rámci přípravy stavby. Do dokumentace přípravy stavby musí být začleněny i environmentální požadavky, které vyplývají z uzavřených smluv, ze zákonných předpisů, z projektové dokumentace, případně z dokumentace o vlivu stavby na životní prostředí (EIA) a stanovisek příslušných orgánů státní správy. Ve spolupráci s manažerem jakosti nebo s externím poradcem pro ŽP připravář příslušného závodu při přípravě stavby z dokumentu Registr environmentálních aspektů vytipuje, popř.

doplní, významné environmentální aspekty a jejich zabezpečení popíše do formuláře Dokumentace přípravy stavby – EA.

Stavební práce probíhají podle projektové dokumentace a podle dokumentace přípravy stavby, která sestává z podrobného časového harmonogramu prací s údaji o nasazení mechanismů, zaměstnanců, údajů o dopravních trasách, REA nebo zabezpečení EA a z technické zprávy s dalšími doplňujícími údaji. Stavbyvedoucí odpovídá za řízení celého průběhu realizace zakázky od převzetí staveniště, až po předání stavby zákazníkovi. Koordinuje všechny činnosti, řídí podřízené zaměstnance, sleduje předepsaný režim stavby, provádí záznamy ve stavebním deníku, provádí kontrolu subdodávek prací a organizuje a řídí kontrolní činnosti. Před započítím stavby odpovídá za informace všem vlastním zaměstnancům o zvláštních environmentálních požadavcích na konkrétní stavbu (o ochraně vod v daném případě, nakládání s odpady a případnými chemickými látkami apod.) na základě dokumentu Dokumentace přípravy staveb - EA. V případě výskytu havárií je nutné sepsat Protokol o neshodě (havárii).

Při předávání stavby je sepsán dokument Zápis o předání stavby, který obsahuje seznam předaných dokumentů ke stavbě včetně dokumentů environmentálního charakteru (evidence odpadů apod.) a soupis vad a nedodělků včetně stanovených termínů na odstranění. V rámci možné následné reklamace se řeší také případné environmentální závady.

Proces skladování a evidence řídí vedoucí MTZ. Ke skladování materiálů a výrobků slouží skladové středisko Velký Osek. V každém provozu jsou k dispozici požární a havarijní plány pro případ výskytu mimořádných událostí.

Identifikace - každý materiál nebo výrobek je dodáván s dodacím listem nebo jiným dokumentem stejného charakteru. Na stavbě sleduje identifikaci stavbyvedoucí nebo jím pověřený zaměstnanec. Řádná identifikace se týká také shromažďovacích prostředků na odpady, zvláště pak na nebezpečné odpady. Od dodavatelů jsou vyžadovány bezpečnostní listy pro materiály a výrobky, u nichž tato povinnost vyplývá z požadavků právních předpisů. Uloženy jsou na příslušném závodě/útvary a provozní jednotce.

Základní odpovědnosti za ochranu životního prostředí (v oblasti ochrany ovzduší, vod a půdy, v odpadovém hospodářství, nakládání s chemickými látkami, v oblasti ochrany zdraví a požární bezpečnosti atd.) mají vedoucí zaměstnanci podle lokalit.

na stavbách - stavbyvedoucí/vedoucí střediska

v areálu MTZ - vedoucí MTZ

závody - ředitelé závodů

ústředí - manažer jakosti

Ostatní odpovědnosti jsou uvedeny v samostatné směrnici.

2.2.2.3 Kontrola

Vstupním podkladem pro sledování environmentálních indikátorů je dokument Registr environmentálních aspektů sloupec Monitorování a měření, kde je u jednotlivých aspektů stanoveno, zda se aspekt měří, monitoruje nebo je vedena evidence. Požadované měření zajišťuje příslušný ŘZ/VÚ nebo jím pověřený zaměstnanec v požadovaných intervalech a uchovává o nich záznamy. Externí dodavatelé měření prokazují svou způsobilost pro tuto činnost, doklady o tom jsou uloženy na příslušných závodech/útvarech.

Údaje získané měřeními a monitorováními jsou využívány k hodnocení plnění cílových hodnot a v dlouhodobém pohledu jako vstupní údaje ke stanovení a dalšímu sledování environmentálních indikátorů vztažených k činnosti společnosti.

Každý vstupní monitorovaný údaj je hodnocen, zdali je ve shodě s environmentální limitní hodnotou danou zákonnými požadavky nebo jinými požadavky (investor, státní správa, vlastní limitní hodnoty GG, apod.). Za vyhodnocení shody odpovídají ŘZ/VÚ, přičemž musí být minimálně 1 x ročně zaznamenány výsledky prověření shody a podklady předány manažeru jakosti. V případě nedodržení předepsaných limitních environmentálních hodnot musí být ihned učiněn záznam o neshodě a tato činnost musí být podrobena přezkoumání.

Dále pro posouzení souladu společnost GG používá tyto nástroje:

- interní audity,
- záznamy (zpráva) z přezkoumání systémů řízení,
- namátkové kontroly,
- analýzy a zkoušky.

Ve společnosti jsou stanoveny postupy a odpovědnosti pro zacházení s neshodami zjištěnými v průběhu zpracování zakázky a po jejím předání zákazníkovi systémem managementu jakosti. To se týká také neshod environmentálního charakteru. Za neshodu nebo podezření na ni jsou považovány i stížnosti a připomínky zainteresovaných stran.

Jedná se o následující možné neshody environmentálního charakteru:

- neshody zjištěné při kontrolách (monitorování a měření) běžného provozu,
- neshody zjištěné při mimořádných událostech (havárie) v jednotlivých provozech a na stavbách,
- neshody zjištěné při nákupu dodávek prací a služeb,
- neshody zjištěné po předání zakázky – reklamace zákazníka,
- neshody zjištěné při interním auditu,
- stížnosti a připomínky zainteresovaných stran.

Audit systému environmentálního managementu je prováděn podle postupů platných pro audit systému jakosti ve společnosti již zavedeného v souladu s požadavky ČSN EN ISO 9001. Nejvyšší vedení společnosti podporuje provádění všech druhů auditů, vč. environmentálních. Pro audit systému environmentálního managementu jsou noví auditoři (tím se nevylučuje možnost být současně auditorem systému jakosti i environmentálního managementu) jmenováni generálním ředitelem. Interní audity provádějí osoby dostatečně nezávislé na činnostech, pro které provádějí audit, aby bylo zajištěno nestranné posouzení. Audity mohou provádět zaměstnanci společnosti nebo externí auditoři. Manažer jakosti odpovídá za udržování funkčního týmu interních auditorů z hlediska jejich počtu, struktury týmu a způsobilosti jednotlivých auditorů. Interní audity EMS plánuje manažer jakosti s ohledem na stav a důležitost jednotlivých procesů a na výsledky auditů předchozích. Plán auditů systému environmentálního managementu může být zpracován ve společném plánu s interními audity systému jakosti.

Program environmentálního auditu písemně stanoví cíle každého auditu, popř. mohou být stanoveny cíle pro jednotlivé cykly auditů. Cíle zahrnují zejména hodnocení stávajícího systému řízení a zjištění dodržování politiky a programu společnosti, dodržování příslušných právních požadavků na ochranu životního prostředí, apod. Audity se provádí podle potřeby v intervalech nejdéle tří let. Četnost, se kterou se provádí audit jednotlivých činností, se liší v závislosti na:

- charakteru, rozsahu a složitosti činností,
- významu souvisejících environmentálních dopadů,
- významu a naléhavosti problémů zjištěných předchozími audity a dalšími namátkovými kontrolami,
- historii problémů životního prostředí.

Průběh auditu koordinuje vedoucí auditor podle schváleného programu. Formou dotazů a zkoumáním předložených pracovních dokumentů, resp. záznamů auditoři ověřují, zda činnosti probíhají v souladu s řídicí dokumentací I., II. a III. úrovně, s legislativními požadavky a s normou ČSN EN ISO 14001. Předmětem zkoumání je rovněž to, zda jsou tyto činnosti realizovány efektivně a zda je v tomto smyslu efektivní i řídicí dokumentace. V případě nutnosti se může interního auditu zúčastnit i externí poradce pro ŽP, který provede kontrolu provozů z hlediska dodržování legislativních požadavků na ochranu ŽP. Záznamy z auditů jsou podkladem pro přezkoumání vedením a jsou uloženy u manažera jakosti po dobu minimálně tří let.

2.2.2.4 Přezkoumání vedením organizace

Na základě hodnocení:

- interních i externích auditů environmentálního managementu,
- předešlých záznamů z přezkoumání vedením organizace,
- environmentálních neshod a ostatních neshod, jejichž důsledkem je nebo může být environmentální riziko,
- výsledků plnění nápravných a preventivních opatření,
- dodavatelů,
- environmentálního profilu organizace,

- hodnocení souladu,
- plnění plánovaných krátkodobých a dlouhodobých cílů a cílových hodnot,
- změn v REA, zvláště významných environmentálních aspektů a jiných provozních okolností,
- záznamů z jednání vedení společnosti, případně nižších organizačních jednotek,
- záznamů ze stavebních (provozních) deníků (zvláště záznamy o neshodách, stížnostech apod.),
- podnětů zaměstnanců,
- podnětů zainteresovaných stran,
- změněných okolností, včetně vývoje požadavků právních předpisů a dalších požadavků spojených s jejími environmentálními aspekty,
- dalších získaných poznatků a doporučení na zlepšení.

Vedení společnosti provádí jedenkrát za rok přezkoumání systému environmentálního managementu, aktuálnosti environmentální politiky, cílů a cílových hodnot. Mimořádné přezkoumání je provedeno v případě výskytu mimořádné události (zvláště havárie) v rozsahu odpovídajícím této události. Informace o přezkoumání účelnosti a efektivnosti EMS připravuje manažer jakosti.

Výstupem přezkoumání vedením je:

- zhodnocení účinnosti a efektivnosti systému,
- zavedení nápravných a preventivních opatření v systému environmentálního managementu, zvláště ve vztahu k novým (změněným) okolním podmínkám,
- stanovení nových environmentálních cílů a cílových hodnot na základě předložených významných environmentálních aspektů vzhledem k podmínkám činnosti společnosti, nejlepší dostupné technice a úrovni vývoje v odpovídajících oborech v souladu se závazkem trvalého zlepšování v oblasti ochrany ŽP.

Přezkoumání probíhá na poradách vedení, záznam o přezkoumání je zpracován ve formě zápisu z porady, který obsahuje:

- projednané oblasti a výsledek hodnocení

- navržení případných změn a opatření, včetně přidělení odpovědnosti za jejich realizaci a stanovení termínů plnění.

Zápisy, které obsahují projednávání systému environmentálního řízení, jsou uloženy u manažera jakosti. Ředitelé úseků/závodů a vedoucí útvarů stvrzují svým podpisem převzetí zápisů z porad a současně i povinnost seznámení svých podřízených zaměstnanců o povinnostech a úkolech z nich pro ně vyplývajících. Realizaci a účinnost přijatých opatření ověřuje manažer jakosti v závislosti na postupech a termínech uvedených v zápisech.

Řešení problémů životního prostředí se stává neoddělitelnou součástí řízení podniků, protože výrazně ovlivňuje náklady, jakost, výrobky, vztahy zaměstnanců, vztahy k okolí a společnosti. Pro úspěch na tomto poli už nestačí jen soulad s předpisy a zákony, nezbytný je systémový přístup k celé problematice.⁷

⁷ NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., aj., Moderní systémy řízení jakosti, s. 209

3. Archivace

Podle kterých kritérií by se mělo postupovat a nač by se mělo dbát, když někdo chce zavést nový archivační systém? Cílem by mělo být, že někdo převezme odpovědnost za písemnosti a že se nalezne jednotná, přehledná forma archivace. Každý by měl mít možnost sáhnout do archivu, nezávisle na tom, jak často potřebuje podklady a zda pracuje sám nebo v týmu. Neboť archivace je dokumentace „vědomostí“ a tento zdroj je jediná surovina, která se spotřebou zhodnocuje⁸

3.1 Identifikace slabých míst v oblasti administrativy

GEOSAN GROUP a.s. při své činnosti uplatňuje a používá, jak již bylo zmíněno, několik systémů řízení, které se vzájemně doplňují. Obsahem nejrozsáhlejší je systém řízení jakosti, který se skládá z příručky jakosti a 13 směrnic. Každá ze směrnic popisuje určitou činnost ve společnosti, zároveň však vyžaduje systémové zpracování popisovaných činností. A to formou zápisů, protokolů, tabulek a další evidence, která je důležitá pro fungování celého systému řízení. Namátkou uvedu několik dokumentů, které se zpracovávají při realizaci stavby: hodnocení subdodavatelů, poptávkový list, zjišťovací protokol, zápis o předání staveniště nebo změnový list. Všechny tyto dokumenty jsou řízeny směrnicí GŘ č. 03 Realizace stavby. Nebo např. směrnice GŘ č. 04 Nakupování. Zde jsou další dokumenty jako likvidační list k faktuře, převodka, výdejka, žádanka, protokol o vyřazení majetku atd. Každá ze směrnic popisuje na sebe navazující dokumenty, které se ve společnosti vyskytují a používají. Je zřejmé, že systém řízení jakosti je velice náročný na dokumentaci činností, které společnost vytváří během své činnosti. A zde se již dostáváme k archivaci, ve které má společnost jisté rezervy. Společnost archivuje velkou část dokumentů, kterou při své činnosti vytvoří. Povinnost archivovat vyplývá, jak z legislativy, tak ze systému řízení jakosti. Společnost používá svůj vlastní archiv a dále spisovny, které se nacházejí na závodech a útvarech. Současný stav archivace je však nevyhovující a to zejména z prostorového hlediska. K archivaci jde každoročně více archiválií než ke skartaci. Vzniká zde proto problém, který je potřeba řešit.

⁸ ÖTTLOVÁ, CH., HÄRTEROVÁ, G., Dokonalá organizace v malé firmě, s. 92



Obr. 2 Archiválie na paletách v hale skladu MTZ

Zdroj: vlastní

3.1.1 Současný stav archivu a spisoven

Jak jsem již zmínil, archiv společnosti GEOSAN GROUP a.s. se nachází v areálu skladu ve Velkém Oseku. Archiv se skládá ze čtyř místností s různou kapacitou místa k archivaci. Předtím, než dojde k převezení archiválií do archivu, jsou archiválie uskladněny ve spisovnách. Hlavní administrativní činnost se provádí na závodech v Praze a v Kolíně. V Kolíně, kde má společnost GEOSAN GROUP a.s. své sídlo, je závod Kolín a závod inženýrských služeb. V Praze, kde má společnost svou pobočku, je závod Praha, závod ekologických služeb, závod zahraničních projektů a dále finanční a obchodní útvar. V Kolíně se nachází jedna větší spisovna v suterénu objektu jak pro závod Kolín, tak pro závod inženýrských služeb. V Praze jsou vyčleněny 3 místnosti, které slouží jako spisovny pro výše uvedené závody a útvary. Další dokumenty, které by se měly archivovat, jsou prozatím uskladněny ve skladu MTZ na paletách. Jde o dokumenty závodů a útvarů, které již byly zrušeny. Toto řešení mělo být dočasné, ale jelikož v archivu i spisovnách není volné místo, jsou palety s archiváliemi stále uskladněny v hale skladu. Na takto uskladněné archiválie trvale působí zejména vnější vlivy a vyhledávání požadovaných dokumentů není jednoduché. Část archiválií obchodního útvaru je také uskladněno ve stavební duo buňce. Je to relativně lepší řešení než uskladnění na paletách z důvodu menší prašnosti a lepší dohledatelnosti, ale je to finančně náročnější řešení, viz. kapitola č. 4.

Archiválie převzaté do archivu a následně archivně zpracované jsou určeny k trvalé úschově. O tyto archiválie musí být na základě vyhlášky řádně pečováno, protože archiválie jsou stále ohroženy jak vnějšími, tak vnitřními vlivy. K vnějším vlivům patří především **prostředí, rostlinní a živočišní škůdci**, k vnitřním vliv látek obsažených v **psací látce, zejména v papíru**.⁹

⁹ BITTNER, I., BOSÁKOVÁ, D., KUNTOVÁ, O., aj. Spisová a archivní služba ve státní správě, samosprávě a v podnikatelské sféře, s. 91



Obr. 3 Archiv společnosti

Zdroj: vlastní

Současný stav je z hlediska archivace nedostatečný, jelikož jak spisovny, tak archiv jsou plné archiválií a pro další dokumenty k archivaci zde není místo. I na základě interního auditu, který proběhl v prvním čtvrtletí roku 2010 ve skladu MTZ a archivu samotném, navrhu v kapitole č. 4 možné varianty řešení archivace. Rozšíření archivu není zcela reálné. Existuje možnost přistavět další místnosti, ale náklady a činnosti se stavbou související by se pohybovaly v řádech milionů korun, proto nad tuto variantou nebudu v diplomové práci uvažovat. V současné době, kdy se společnost snaží nezvyšovat náklady, není tato možnost reálná. Další z možností je moderní forma archivace, a tou je elektronická archivace. Náklady na zřízení a provoz provedu taktéž v kapitole č. 4.



Obr. 4 Archiv místnost č.1

Zdroj: vlastní

Archivaci má společnost popsanou ve směrnici GR č. 07 Spisový a archivní řád, kterou podrobněji popíši v další kapitole. Dále také vyjmenuji veškeré dokumenty, které podléhají archivaci s upřesněním délky archivace a termínu skartace. Zejména jde o realizované a nerealizované zakázky nebo dokumenty obchodního či finančního úseku.

3.2 Směrnice GR č. 07 Spisový a archivní řád

Směrnice obsahuje podrobný popis archivace, od přípravy písemností, přes uložení do archivu až ke skartaci.

3.2.1 Označování a příprava písemností pro ukládání

Písemnosti pro ukládání (soubor stejných písemností) se označují až v době, kdy jsou ukládány do spisovny podle dokumentu Ukládací plán písemností. Každá písemnost určená k uložení je označena ukládacím znakem sestávajícím se z:

- čísla ukládacího plánu (např. účtárna má číslo 11 pro oblast účetnictví),
- skupiny (např. 01 - tj. účetní dokument - účetní uzávěrka a výroční zpráva),
- skartačního znaku a lhůty (např. S5 - znamená, že se jedná o písemnost, která bude po pěti letech skartována).

Celý ukládací znak bude podle výše uvedeného příkladu formátu 1101 – S5

Písemnosti, které byly zaměstnanci přiděleny si nechává po dobu nutnou k jejich vyřízení. Mimo vyřizované písemnosti může mít zaměstnanec u sebe jen ty písemnosti, které běžně potřebuje ke své činnosti. Vyřízené písemnosti a kopie odeslaných písemností se ukládají v příruční registratuře organizační složky, které byly přiděleny nebo který je vyřizoval max. dva roky a poté musí být odevzdány do spisovny společnosti. Spisovna společnosti se nachází na každé organizační jednotce. Ve většině případů je to místnost s regály, kde jsou uloženy písemnosti určené do archivu. Ve spisovně jsou uloženy v mezidobí, než jsou odvezeny do centrálního archivu. Odvoz do archivu probíhá zpravidla jednou ročně a to začátkem roku po dohodě se zaměstnancem archivu. Dokumenty jsou do archivu předávány na základě dokumentu Předávací protokol písemností do archivu.

Před předáním písemnosti do spisovny nebo archivu provedou jednotlivé organizační jednotky prověrku písemností uložených v příručních registraturách a spisy označí skartačními znaky „S“, „A“ nebo „V“ a skartační lhůtou. Skartační znaky a lhůty jsou uvedeny v dokumentu Spisový a skartační plán. Skartační znak hodnoty „S“ stanoví, že z hlediska dokumentárního není úschova takto označených písemností po splnění jejich správní a provozní funkce (uplynutí skartační lhůty) nutná. Skartační znak hodnoty „A“ stanoví, že do této kategorie patří písemnosti, které jsou pro svou trvalou dokumentární nebo informační hodnotu určeny do trvalé úschovy ve státním archivu nebo archivu společnosti. Skartační znak hodnoty „V“ označuje písemnosti, u nichž nelze v dané chvíli určit hodnotu (A nebo S), po uplynutí skartační lhůty budou písemnosti posouzeny a

rozděleny na písemnosti „A“ nebo „S“. Pokud dojde k likvidaci organizační jednotky nebo některé činnosti, písemnosti označené skartačními znaky „A“ nebo „S“ GŘ určí, která organizační jednotka zajistí archivaci, případně skartaci uvedených písemností. Za zavedení a dodržování spisového řádu zodpovídají GŘ a ředitelé/vedoucí organizačních jednotek. Skartačními lhůtami se stanoví doba, po kterou písemnosti zůstávají uloženy v příslušné společnosti. Skartační lhůty počínají běžet dnem 1. ledna roku následujícího po vyřazení písemnosti. Výjimečně může společnost, pokud písemnosti nezbytně potřebuje pro svou činnost, skartační lhůtu prodloužit po předchozím projednání s příslušným archivním orgánem.

3.2.2 Ukládání písemností (dokumentů)

Spisovna jakéhokoliv typu musí umožnit bezpečné uložení písemností, proto musí být umístěna v suché, větratelné a dobře osvětlené místnosti s teplotou a vlhkostí jako v kancelářích. Nesmí být opomenuto značné statické zatížení podlah a nebezpečí případných živelných pohrom (zaplavení, požár).¹⁰

Archiv a spisovny akciové společnosti GEOSAN GROUP zajišťují spisovou a archivní činnost. Správce archivu zajišťuje příjem dokumentů k uložení, jejich zapůjčení a dále i skartaci písemností. Veškeré písemnosti, které jsou v archivu přejímány, jsou označeny a uloženy v archivních krabicích, které jsou označeny na viditelné straně minimálně těmito údaji:

- název organizační jednotky
- ukládací znak písemnosti
- identifikace obsahu
- rok odevzdání písemnosti do archivu

Písemnosti se do archivu předávají podle potřeby, zpravidla 1x ročně. Písemnosti předává správci archivu zaměstnanec příslušné organizační jednotky touto činností pověřený

¹⁰ BITTNER, I., BOSÁKOVÁ, D., KUNTOVÁ, O., aj. Spisová a archivní služba ve státní správě, samosprávě a v podnikatelské sféře, s. 64

prostřednictvím předávacího protokolu písemností do archivu. Písemnosti, které jsou podle Skartačního rejstříku archiváliemi (tj. je jim přiřazen skartační znak „A“) a písemnosti označené skartačním znakem „V“, musejí být ke skartačnímu řízení předloženy v psané, tištěné nebo jiné formě, zajišťující jejich trvalé uchování. Písemnosti, kterým je podle skartačního rejstříku přiřazen skartační znak „S“ mohou být ke skartačnímu řízení předloženy i v jiné podobě, např. ve formě datového záznamu na CD nebo jiném zařízení k uchování dat. Odpovědnost za uchování dat nese jejich původce. Veškeré dokumenty jsou v místnostech archivu rozděleny podle organizačních jednotek. V případě nutnosti zapůjčení dokumentu z archivu, vznesl odpovědný zaměstnanec písemný požadavek na správce archivu a ten mu odpovídající dokument zašle. Nikdy se nezasílá konkrétní dokument samostatně (např. faktura, smlouva), ale celá archivní krabice, kde je dokument uložen. Zaměstnanec, který doručení zabezpečuje, podepisuje převzetí. Toto potvrzení správce archivu eviduje pro kontrolu. Dokument se zapůjčuje nejdéle na jeden měsíc. Půjčování archiválií eviduje správce archivu v dokumentu Předávací protokol o vypůjčení složky z archivu.

3.2.2.1 Ukládací plán písemností

Pro úplnost a lepší představu níže uvedu kompletní seznam dokumentů k archivaci. Je důležité si uvědomit, jaké množství dokumentů společnost archivuje. Obecné rozřídění dokumentů je v ukládacím plánu písemností. Ukládací plán písemností je závazný organizační systém, který třídí písemnosti z hlediska věcného obsahu do základních oblastí skupin a podskupin. Základem ukládacího plánu písemností je třídění písemností do níže uvedených oblastí:

- 01 Založení společnosti
- 02 Organizační a řídicí normy
- 03 Akcie a akcionáři
- 04 Valné hromady
- 05 Představenstvo a dozorčí rada
- 06 Operativní řízení společnosti
- 07 Majetek společnosti
- 08 Žaloby a rozsudky
- 09 Zaměstnanci

- 10 Finanční záležitosti
- 11 Účetnictví
- 12 Obchodní činnost realizačních závodů, obch. úseku
- 13 Sekretariáty
- 14 Investice
- 15 Reklama a propagace

Jednotlivé oblasti se člení na skupiny, které vyjadřují jejich agendu. Skupiny jsou označeny dvoumístným číslem, které spolu s číslem oblasti (první dvě čísla) tvoří čtyřčíselný znak. Každá skupina je dále členěna na podskupiny, které číselně a textově označují písemnosti podle jednotlivých ucelených nebo dílčích činností. Podskupiny jsou označeny jednomístným číslem připojeným ke čtyřčíslí označujícímu skupinu a oblast.

3.2.2.2 Spisový a skartační plán

01 oblast založení společnosti

- | | | |
|------|--|-----|
| 0101 | zakladatelská listina | - A |
| 0102 | notářské zápisy o založení společnosti | - A |
| 0103 | výpis z obchodního rejstříku | - A |
| 0104 | živnostenské listy, koncese | - A |

02 oblast organizačních a řídicích norem

- | | | |
|------|------------------------------------|-----|
| 0201 | stanovy společnosti a jejich změny | - A |
| 0202 | jednací řády představenstva | - A |
| 0203 | jednací řády valné hromady | - A |

03 oblast akcií a akcionáři

- | | | |
|------|---------------------------|-----|
| 0301 | výzva k upisování akcií | - A |
| 0302 | listiny upisovatelů akcií | - A |

- 0303 seznamy akcionářů - A
0304 ukázky cenných papírů - A

04 oblast valných hromad

- 0401 zápisy z valných hromad s přílohami - A

05 oblast představenstva a dozorčí rady

- 0501 zápisy ze zasedání představenstva - A
0502 dokumentace k jednání představenstva - A
0503 zprávy z podnikatelské činnosti společnosti o stavu majetku - A
0504 podnikatelské záměry - A
0505 zápisy ze zasedání dozorčí rady - A
0506 zprávy dozorčí rady - A

06 oblast operativního řízení společnosti

- 0601 příkazy generálního ředitele - A
0602 směrnice generálního ředitele - A
0603 zápisy z porad vedení - A
0604 vztah k vyšším řídicím článkům - A
0605 korespondence s orgány státní správy (závažná) - A
0606 ostatní - S 5
0607 interní audity - S 3

07 oblast majetku společnosti

- 0701 základní evidence majetku - A
0702 majetkoprávní smlouvy - A
0703 pojištění, škody - A
0704 ochranné známky - A

0705 vynálezy, patenty - A

08 oblast žalob a rozsudků

0801 žaloby, rozsudky, odvolání - A

a platební rozkazy obchodní (zásadní informace)

0802 žaloby a mzdová rozhodnutí civilní a trestní - A

(zásadní písemnosti)

09 oblast zaměstnanců

0901 souhrnná evidence zaměstnanců - A

0905 pojištění zaměstnanců (zásadní písemnosti) - S10

10 oblast finančních záležitostí

1001 financování organizace a finanční zdroje - S 5

1002 kapitálová účast v jiných obchodních společnostech - A

(zásadní písemnosti)

1003 daňová agenda (zásadní písemnosti) - A

1004 revizní zprávy nadřízených složek - A

11 oblast účetnictví

1101 účetní uzávěrka a výroční zpráva - A

1102 ověření roční účetní uzávěrky s návrhem na - A

rozdělení zisku

1103 statistické výkazy roční a další - A

1104 účetní závěrka vztahující se k převodu majetku - A

provedenému podle zákona 92/1991 Sb.

1105 mzdové listy, nebo písemnosti je nahrazující - S 45

1106 materiálové doklady, sběrní účetní doklady a ostatní - S 5

	úč. doklady, kde není přílohou daňový doklad, účtové rozvrhy, účetní knihy	
1107	projekčně programová dokumentace pro vedení účetnictví prostředky výpočetní a jiné techniky	- S 5
1108	inventární karty hmotného majetku, kromě zásob nebo účetní písemnosti je nahrazující	- S 5
1109	seznamy číselných znaků nebo jiných symbolů a zkratk použitých v účetnictví	- S 10
1110	daňové doklady, příp. účetní doklady, kde je přílohami daňový doklad	- S 10
1111	účetní uzávěrka dílčí	- S 5

12 obchodní činnost

1201	požadavek na zpracování cenové nabídky
1202	seznam nabídek odevzdaných
1203	předávací protokol poptaných subdodavatelů
1204	zápis z komise o průběhu výběrového řízení
1205	zadávací dokumentace
1206	korespondence s investorem
1207	cenová nabídka
1208	smlouva o sdružení včetně plné moci
1209	seznam subdodavatelů
1210	nabídky subdodavatelů
1211	smlouva o smlouvě budoucí
1212	předávací protokol mezi útvary

Archiv všech výše uvedených dokumentů 10 let od ukončení akce, případně podle záruční doby podle SOD

12 Obchodní činnost realizačních závodů

- 1216 smlouvy o dílo s investorem včetně příloh
- 1217 pravomocné stavební povolení
- 1218 zápis o předání a převzetí staveniště
- 1219 zápisy z kontrolních dnů
- 1220 korespondence s investorem
 - korespondence se zástupcem investora (správcem objektu, TDI)
 - korespondence s klienty
 - korespondence s úřady
- 1221 zápis o předání a převzetí díla s investorem s přílohami (soupis V + N)
 - dílčí předávací protokoly s investorem s přílohami (soupis V + N)
 - zápisy o odstranění V + N
 - kopie bankovní garance
- 1222 zápis z komise o průběhu VŘ včetně cenových nabídek
- 1223 smlouvy se subdodavateli
- 1224 objednávky subdodavatelských prací
- 1225 zápis o převzetí a předání staveniště se subdodavateli
- 1226 zápis o předání a převzetí díla se subdodavateli
- 1227 korespondence se subdodavateli
 - vnitropodniková korespondence
- 1228 projektová dokumentace ke stavebnímu povolení
- 1229 projektová dokumentace realizační
- 1230 stavební deníky
- 1231 dokladová část ke kolaudaci
 - 12311 atesty, záruční listy, prohlášení o shodě, čestná prohlášení, revize, zprávy o komplexních zkouškách, potvrzení IMIP, doklady o uložení odpadu atd.
 - 12312 dokumentace skutečného provedení
- 1232 kolaudační rozhodnutí
 - protokol o odstranění V + N z kolaudačního řízení
 - vnitropodnikové doklady (žádanky, dodací listy)
 - rozpočty, výkaz výměr
 - zápisy z jednání
 - klientské změny včetně ocenění

- stavební deníky

Archiv všech výše uvedených dokumentů 10 let od ukončení akce, případně podle záruční doby podle SOD

13 sekretariáty

1301	objednávky	-S5
1302	žádanky o finanční hotovost, o materiál DHIM a DHM	-S5
1303	příkazy ŘZ	-A
1304	zápisy z porad útvaru	-S5
1305	plán investic, nákladů, tržeb	-S3
1306	vnitřní sdělení	-S3
1307	upomínky	-S3
1308	převodky	-S3
1309	protokol o vyřazení	-S3
1310	doklad o předání stravenek	-S3
1311	uhrazení přesaženého limitu na mobilní telefon	-S3
1312	měsíční evidence knihy jízd	-S5
1313	korespondence běžná	-S3

14 Investice

1401	seznam investic a ocenění	-A
------	---------------------------	----

15 Reklama a propagace

1501	objednávky	- S3
1502	reprezentační akce – výstavy,	- S3
1503	fotodokumentace ze staveb	- S10
1504	audiovizuální dokumentace	- A
1505	korespondence – doručená, odeslaná, vnitřní sdělení	- S3

1506	předávací protokoly, školení	- S3
1507	grafický manuál a instrukce GŘ	- A
1508	katalogové listy, výroční zprávy, profily společnosti	- A
1509	podklady na slavnostní akce	- S3
1510	reklamní smlouvy	- A

3.2.2.3 Archivace realizovaných zakázek

Archivace realizovaných zakázek nebo-li staveb (provedeného díla).

Archivace 10 let

O - originál

F - fotokopie

- 1/O požadavek na zpracování cenové nabídky
- 2/F seznam firem, které budou poptány jako subdodavatel
- 3/O zadávací dokumentace
- 4/O korespondence s investorem před uzavřením smlouvy o dílo
- 5/F cenová nabídka
- 6/F seznam subdodavatelů
- 7/F nabídky subdodavatelů
- 8/F předávací protokol mezi závody
- 9/O projektová dokumentace (pro stavební povolení, prováděcí projekt, skutečné provedení)
- 10/O pravomocné stavební povolení
- 11/O kolaudační rozhodnutí
- 12/O předávací protokol mezi objednatelem a zhotovitelem, předání staveniště a díla
- 13/O předávací protokoly u všech subdodavatelů včetně dokladů prokazujících kvalitu díla a záruční lhůty, tam, kde je ve smlouvě bankovní záruka či vinkulovaný vklad založit i tyto doklady, předání staveniště a předání díla
- 14/O hlavní smlouvy o dílo včetně příloh, včetně všech dodatků ke smlouvě

- 15/O subdodavatelské smlouvy včetně příloh (včetně živnostenských listů, výpisů z obchodního rejstříku, rozhodnutí o registraci na FÚs), včetně všech dodatků ke smlouvě, kupní smlouva na materiál
- 16/O veškeré stavební deníky (chronologicky očíslované)
- 17/O potřebná povolení (zábory)
- 18/O veškerá korespondence mezi objednatelem (investorem) a zhotovitelem a následně všemi subdodavateli
- 19/O finanční vyúčtování akce, včetně fotokopíí faktur, kopie o úhradách
- 20/O u víceprací, pokud není dodatek ke smlouvě, je třeba k faktuře doložit seznam provedených prací, systém ocenění
- 21/O soupis dodavatelů, soupis odběratelských faktur (dodá FÚs v rámci finančního vyúčtování akce)

3.2.2.4 Archivace nerealizovaných zakázek

Archivace nerealizovaných zakázek – archivace 3 roky

- 1/O požadavek na zpracování cenové nabídky
- 2/F seznam firem, které budou poptány jako subdodavatel
- 3/O zadávací dokumentace
- 4/O korespondence s investorem před uzavřením smlouvy
- 5/F cenová nabídka
- 6/F seznam subdodavatelů
- 7/F nabídky subdodavatelů

3.2.2.5 Archivace písemností finančního úseku

Archivní znaky finančního útvaru:

- EÚ ekonomické oddělení
 - PK1 pokladna závod Praha
 - PK2 pokladna závod Kolín
 - PK3 pokladna závod PSV

PK4 pokladna závod Plzeň
DHIM drobný hmotný majetek do spotřeby
HIM hmotný investiční majetek
INV inventury majetku
MA materiál
FA faktury vydané - odběratelé
FP faktury přijaté - dodavatelé
SA saldo - evidence došlých a vydaných faktur, vzájemné zápočty závazků a pohledávek
LF likvidace došlých faktur do nákladů
„S“ určeno ke skartaci - povinný doplněk k archivním znakům
PO hlavní účetní knihy

1) Finanční úsek jako celek:

- účetní uzávěrka včetně podkladů
 - výroční zpráva
 - zpráva auditora
 - přiznání k daním: z příjmu, přidané hodnoty, silniční, z nemovitostí, z převodu nemovitostí, darovací
 - leasingové smlouvy
 - nájemní smlouvy
 - smlouvy s peněžními ústavami, účty, bankovní záruky, kontokorent atd.
 - bankovní záruky přijaté
 - bankovní záruky poskytnuté
 - kupní smlouvy a příslušenství
 - pojistné smlouvy
- archivace: 10 let následujících.

2) Příjmy a výdaje v hotovosti:

- ukládá provozní účetní - pokladní závodů roky 1991, 92, 93, 94, 95 - uložit se znakem „S“/PK1 atd.

archivace: 1 rok po provedení daňové revize.

3) Inventurní karty hmotného majetku:

- ukládá účetní evidence majetku roky 1991, 92, 93, 94, 95 - uložit se znakem „S“/HIM, DHIM atd.

archivace: 1 rok po provedení daňové revize.

4) Inventurní soupisy majetku:

- ukládá účetní evidence majetku roky 1991, 92, 93, 94, 95 - uložit se znakem „S“/INV

archivace: 10 let po provedení.

5) Účetní doklady - materiál „MA“:

- průběhy příjmů a výdajů, příjemky, výdejky, měsíční přehledy, měsíční uzávěrky ukládá
- účetní evidence majetku a materiálu

archivace: následujících 10 let

6) Účetní doklady - evidence faktur „SA“:

- evidence faktur vystavených, došlých
- banka, bankovní výpisy, účtování o nich
- saldo dodavatelské a odběratelské

ukládá - účetní saldo

archivace: následujících 10 let

7) Účetní doklady - fakturace, likvidace „FA“, „FP“

- vystavené faktury odběratelům
- došlé faktury od dodavatelů
- likvidace faktur do nákladů

ukládá - účetní fakturace a likvidace

archivace: následujících 10 let

8) Účetní doklady - hlavní účetní „PO“

- hlavní kniha

- obratová předvaha
 - ruční účetní doklady
 - automatické účetní zápisy
 - výkazy hospodářské činnosti
 - účtový rozvrh
 - číselníky akcí
- ukládá - hlavní účetní
 archivace: následujících 10 let

9) Veškerá data účetnictví, včetně vyjmenovaných, budou uložena v elektronické formě na médiu „ZIP“

10) MZDY

- mzdové listy
- archivace: následujících 45 let
- údaje pro účely důchodového zabezpečení a nemocenského pojištění
- archivace: následujících 45 let
- účetní doklady – podklady pro zpracování mezd
- archivace následujících 5 let

3.2.3 Skartace písemností

Skartace znamená vyřazování písemných a jiných produktů účetní nebo provozní povahy, které už nemají význam z hlediska provozní nebo účetní potřeby. Proces skartace zajišťuje správce archivu, a to tak, že po uplynutí skartační lhůty informuje zodpovědného zaměstnance příslušné organizační jednotky, ze kterého mají být písemnosti skartovány, a po jeho souhlasu prostřednictvím průvodního dopisu Návrh na vyřazení písemností s přílohou dokumentu Seznam písemností ke skartačnímu řízení požádá příslušný Státní archiv o vyřazení písemností. Do schválení skartačního řízení Státním oblastním archivem zůstávají písemnosti na původních místech a v původních obalech. Po schválení Návrhu písemností na vyřazení správce archivu zajistí účast archivního orgánu a zástupce

společnosti na skartačním řízení. Cílem skartačního řízení je určit, jakým způsobem bude naloženo s písemností skupiny „A“ a jak budou zničeny písemnosti skupiny „S“. Správce archivu vyhotovuje ze skartačního řízení záznam Skartační protokol. Na základě Skartačního protokolu jsou pak písemnosti skupiny „A“ uloženy v příslušném Státním archivu nebo zůstávají v archivu společnosti, písemnosti skupiny „S“ jsou následně skartovány.

3.2.4 Razítka

Vyřazení a zničení razítek s názvem organizace, případně její organizační jednotkou se provádí po vyhotovení dvou čitelných otisků razítka na tvrdý papír. Pod otisky se uvádí přesný opis razítka, časový rozsah jeho užívání a datum vyhotovení otisku. Otisky razítek se předávají k trvalému uložení do archivu.

4. Návrh řešení a ekonomické zhodnocení

Co je důležité, abyste si mohli zřídit – a udržovat – účelný archiv? Jde o:

- volbu vhodného média (analogové versus digitální),
- volbu nejvhodnějšího materiálu,
- vypracování obsahově účelné struktury,
- snadnou dostupnost,
- pravidelnou péči.¹¹

4.1 Ekonomické zhodnocení současného stavu

4.1.1 Roční náklady na provoz spisoven

Na pobočce v Praze má společnost pronajaté 3 kanceláře, které slouží jako spisovny. Dle vyjádření jednotlivých závodů/útvárů jsou spisovny nezbytné pro bezproblémový chod společnosti. Níže uvedu finanční vyčíslení nákladů jednotlivých spisoven.

Kancelář 3. patro (1 kancelář) - spisovna obchodního útvaru

služby včetně energie	758,37 Kč
nájemné	4.770,30 Kč
Celkem	5.528,67 Kč
Roční náklady	66.344,04 Kč

Kancelář ve 4. patře (2 kanceláře) - spisovna finančního útvaru, spisovna závodu Praha a závodu ekologických služeb

služby	1.139,50 Kč
energie	9.012,- Kč

¹¹ ÖTTLOVÁ, CH., HÄRTEROVÁ, G., Dokonalá organizace v malé firmě, s. 79

nájemné	5.573,82 Kč
Celkem	6.713,32 Kč
Roční náklady	179.143,68 Kč

Archivační krabice 187.534,- Kč

Částka je za archivační krabice nakoupené za rok 2009 pro finanční útvar, závod Praha, závod Kolín, obchodní útvar, závod ekologických služeb a Central Park Praha. Výše uvedená částka za archivační krabice se každoročně opakuje s menším rozdílem.

Náklady spojené s archivací včetně archivačních krabic jsou v Praze celkem 433.023,- Kč

4.1.2 Roční náklady na provoz archivu

Energie (el. energie)	15.000,- Kč
Nájemné archiv	31.700,- Kč
Nájemné archiv v duo buňce	60.000,- Kč
Regály průměrný roční nákup	20.000,- Kč
Převozy archiválií (Praha, Kolín) do archivu včetně skartace	28.000,- Kč
Provoz archivu (úklid, revize)	5.000,- Kč
Mzda Archivář	36.000,- Kč

Náklady spojené s archivací v archivu jsou 195.700,- Kč. Celkové roční náklady na archivaci v současném stavu jsou 628.723,- Kč. (není zde finančně zhodnocena spisovna na závodě Kolín, jelikož náklady na provoz jsou zanedbatelné).



Obr. 5 Duo buňka

Zdroj: vlastní

4.2 Archivace v elektronické formě

Současným trendem ve firmách a organizacích je nahrazování papírové agendy inteligentními elektronickými dokumenty. To samé platí i o archivaci a její elektronické podobě. Zákon o archivnictví, spolu se souvisejícími normami, umožňuje podnikům vytvářet vlastními silami elektronické dokumenty, které mají za určitých okolností „stejný právní účinek“ jako listinné originály. Konverze se může dít skenováním papíru nebo převodem elektronických souborů. V každém případě je však podstatné, aby vytvořený „elektronický originál“ byl chráněn elektronickým podpisem a časovým razítkem.

Výhody elektronické archivace (digitalizace):

- ušetření místa, papírové archivy vyžadují mnoho prostoru

Současný stav: Společnost používá 4 spisovny, dále 4 místnosti v archivu a stále prostorově tyto místnosti nestačí k archivaci všech archiválií ve společnosti, archivní krabice jsou uloženy i na paletách ve skladu MTZ.

- rychlý přístup k požadovaným datům, pohodlně z pracoviště zaměstnanců

Současný stav: závod/útvár požadující dokument zažádá archiv o archivní krabici, která je během několika dnů dopravena na závod/útvár, který vznesl požadavek. Následně je archivní krabice převezena zpět do archivu.

- indexování dokumentů pro jednoduché vyhledávání

Současný stav: zaměstnanec požadující určitý dokument (fakturu, výkaz, projektovou dokumentaci) musí nejdříve nahlédnout do seznamu archivních krabic, dále dle seznamu najít požadovanou archivní krabici a nechat si ji zaslat. Po obdržení archivní krabice, během několika dní, najít požadovaný dokument v archivní krabici.

Nabízí se 2 způsoby elektronické archivace ve společnosti GEOSAN GROUP a.s. a to pomocí vlastních zdrojů nebo zadání odborné firmě (outsourcing).

4.2.1 Náklady na zavedení el. formy archivace pomocí vlastních zdrojů

Elektronická archivace pomocí vlastních zdrojů zjednodušeně znamená skenování dokumentů zaměstnancem společnosti nebo brigádníkem. Dále by se dokument opatřil elektronickým podpisem a časovým razítkem a uložil do určeného adresáře na serveru.

Cenový odhad na pořízení zařízení a dalších nákladů:

Server	od 100.000,- do 300.000,- Kč
Software	od 0,- do 500.000,- Kč
Tiskárna	od 10.000,- do 100.000,- Kč
Scanner, čtečka	od 10.000,- do 100.000,- Kč
Mzda archiváře	od 300.000,- do 600.000,- Kč
Skartace	od 10.000,- do 40.000,- Kč

Náklady závisí na ročním objemu archiválií, ale také na způsobu elektronické archivace. Za výše uvedené ceny je možné zakoupit zařízení k elektronické archivaci. Rozdíl cen je pouze v kvalitě. Např. Server pro předpokládaný objem dat je možné zakoupit za Kč 100.000,- ale i za Kč 300.000,-, rozdíl je v kvalitě zařízení, ale i v rychlosti ukládání dat. Ceny jsou stanovené pro předpokládaný roční objem archivovaných dokumentů v počtu 500.000 ks A4. Použijeme-li průměrné hodnoty, tak náklady spojené se zavedením elektronického archivu jsou 1.035.000,- Kč.

Dále každoroční provoz by již tak nákladný nebyl. Náklady na pořízení zařízení jsou jednorázové a zařízení by vyžadovalo jen pravidelné opravy a revize. Každoroční náklady by tvořila zejména mzda archiváře, který by byl odpovědný za skenování dokumentů, uložení dat na server a skartaci dokumentů. Roční náklady by se tak pohybovaly okolo půl milionu korun.

4.2.2 Elektronická archivace odbornou firmou

Zadání archivace odborné firmě již dnes není něčím neobvyklým. Existuje spousta firem, které nabízejí různé služby. Od archivace dokumentů v tištěné formě, přes zpracování, poradenství, skartaci až po elektronickou archivaci.

Výhody externího řešení digitálního archivu:

- žádná počáteční investice do HW i SW vybavení
- vlastní správu archivu zajišťuje poskytovatel (provozní náklady, personální zajištění včetně zastupitelnosti, školení)
- aktuálnost HW i SW zajišťuje poskytovatel (náhradní díly, dostatečná kapacita, upgrady SW, technologické zastarávání, migrace dokumentů do aktuálních formátů)
- prevence rizik (zálohování digitálního archivu na jiném místě, havarijní ochrana, ochrana proti povodním, požárům, zcizení, ztrátě)
- externí správa archivu

Finanční útvar jako první ve společnosti GEOSAN GROUP a.s. zjišťoval, jaké jsou možnosti elektronické archivace a zejména ceny za tyto služby, jelikož již nemá volné prostory pro své archiválie. Jako jediný si finanční útvar ponechává archiválie i po termínu skartace a to z interních důvodů, proto žádné archiválie neubývají a pouze přibývají. Při výběrovém řízení na digitalizaci archivu finančního útvaru do roku 1998 byly poptány čtyři firmy, které také doložily cenovou nabídku. Cena se pohybovala od 1,- Kč do 1,70 Kč za stránku A4 v základním černobílém formátu. Ceny jsou platné pro rok 2010. V ekonomickém zhodnocení budu uvažovat opět průměrnou cenu tj. 1,35 Kč za stránku A4. Tuto cenu použiji pro výpočet nákladů při zadání archivace odborné firmě. Poslední věc kterou potřebujeme k výpočtu je odhad ročního objemu dokumentů k archivaci.

4.3 Odhad ročního objemu archiválií

Roční objem dokumentů k archivaci za celou společnost GEOSAN GROUP a.s. je těžké odhadnout, jelikož útvary používají k archivaci různě velké archivační krabice. Každá archivační krabice je svým způsobem originál, tudíž v každé krabici je jiný počet dokumentů. Po bližším seznámení jsem rozdělil archivační krabice na tři skupiny. První skupinu, svou velikostí nejmenší, používá např. obchodní útvar. Jde o archivační krabice velikosti 33x10x26 cm (místo pro 1 – 2 šanony v krabici). Druhou skupinu tvoří krabice o velikosti 33x33x31 cm (4 šanony), které používá např. finanční útvar. Třetí skupinu archivačních krabic, svou velikostí největší, používají k archivaci zejména závody Kolín a Praha (6 šanonů).

Z předávacích protokolů písemností do archivu a z interního auditu, který byl proveden v prvním čtvrtletí roku 2010 v archivu, jsem vypočetl roční objem dokumentů k archivaci. Společnost GEOSAN GROUP a.s. každý rok vyprodukuje svou činností 500.000 až 750.000 ks dokumentů A4.

Roční objem archiválií, v případě doplnění programu SAP o další modul, by se mohl zmenšit. SAP, účetní program, který společnost používá, je schopen velkou část dokumentů archivovat bez nutnosti fyzické práce s dokumentem.

4.4 Návrh řešení

Navrhnout, jak vyřešit problém archivace ve společnosti GEOSAN GROUP a.s., není až tak jednoduché, jak by se mohlo na první pohled zdát. Musíme vzít v úvahu současnou situaci na stavebním trhu po finanční krizi a ekonomickou situaci ve společnosti.

V případě ideální situace a neomezených finančních prostředků bych doporučil elektronickou archivaci veškerých dokumentů v archivu a spisovnách, jelikož výhody elektronické archivace jsou nesporné. Elektronická podoba umožňuje mnohem širší použití. Především se jedná o jednodušší a efektivnější zacházení s dokumenty, jednoduchá správa, přehled a přístup k jednotlivým dokumentům. Dále zavedení elektronických formulářů, které by proces převedení dokumentů do elektronické formy zjednodušily. Postupným procesem by si společnost zjednodušila archivaci pomocí elektronických originálů a spisovny, včetně archivu by mohla jednoduše zrušit.

Ekonomické zhodnocení:

SOUČASNÝ STAV (fyzická archivace) – roční náklady cca Kč 630.000,-

- *Nevyhovující stav, archiválie jsou uloženy i na paletách v hale skladu MTZ, trvá i týden než se požadovaný dokument dostane z archivu k odpovědné osobě.*

ELEKTRONICKÁ ARCHIVACE (pomocí vlastních zdrojů) – náklady na pořízení cca Kč 1.035.000,- a každoroční náklady cca Kč 500.000,-

ELEKTRONICKÁ ARCHIVACE (pomocí externí firmy) – roční náklady cca Kč 675.000,-

- *Ceny jsou stanoveny při objemu archiválií 500.000 ks A4 (1,35 Kč za stránku A4), elektronická archivace je uvažována od určitého roku, tudíž náklady na archiv a spisovny by minimálně 10 let ještě zůstali stejné*

Z ekonomického hlediska pro společnost nejlépe vychází první varianta a to zachování spisoven a archivu a zaměření se na hledání úspor nákladů. Navrhuji provést dílčí kroky (doporučení), které jsem provedl níže a elektronicky archivovat jen archiválie, pro které není v archivu a spisovnách místo. Jsem přesvědčen, že postupem času nejenom společnost GEOSAN GROUP a.s., ale i ostatní firmy a organizace budou více využívat moderní formu elektronické archivace.

Doporučení dalšího postupu:

- **Provést v roce 2010 důkladnou skartaci všech archiválií po skartační době, které se v archivu nacházejí.** V archivu jsou uloženy i archiválie po skartační lhůtě (zjištěno v rámci interního auditu, který byl v archivu proveden).
- Po skartaci v archivu **provést přerovnění archivních krabic**, aby zde vzniklo co nejvíce volného místa a **přesunout nepotřebné archiválie ze spisoven ze závodu Praha**. Snížit tím počet spisoven na závodě Praha ze 3 na 2. Ročně ušetřit cca Kč 90.000,-.
- V duo buňce, kde jsou uloženy archiválie obchodního útvaru, je možné v roce 2010 skartovat až 90 % archiválií, **navrhuji poté přesunout do duo buňky alespoň část archiválií z haly MTZ**, nejlépe archivní krabice po společnosti Envicon, které jsou již v archivních krabicích. Přesun cca 8 palet.
- **Elektronicky zarchivovat archiválie finančního útvaru, který již má souhlas k digitalizaci archivu do roku 1998 od GŘ.** Jde o 80 archivních krabic (v současné době je přibližný počet uložen na zemi v archivu č. 2).
- 10 palet archiválií, které zůstanou na hale skladu MTZ, navrhuji **roztřídit na dokumenty, které je nutné archivovat a skartovat. Následně provést skartaci a dokumenty, důležité pro společnost, nechat externí společností elektronicky zarchivovat.** Cena cca do Kč 100.000,-.

5. Závěr

Ve své diplomové práci jsem se snažil popsat systémy řízení jakosti a EMS ve stavební společnosti GEOSAN GROUP a.s. Podrobně jsem vysvětlil procesy a činnosti potřebné pro efektivní fungování celého systému řízení. Čtenář má možnost se blíže seznámit s fungováním a řízením jedné z největších stavebních firem na trhu. Kvalita poskytovaných služeb a spokojenost zákazníka jsou základní priority společnosti a jsou nezbytné pro další zlepšování. Důležitým nástrojem pro sledování a zajištění shody jsou interní audity. Jejich cílem je hledání neshod a příčin problémů jako podkladu pro jejich odstraňování a hledání nových a vhodnějších řešení. Interní audity tak vytvářejí základ pro další možné zlepšování. Z diplomové práce vyplývá, že společnost právem používá certifikáty dle norem ČSN. Certifikací EMS dále společnost prokazuje, že ochrana životního prostředí je jednou z priorit její činnosti.

Archivace ve společnosti a návrh její zlepšení byl druhým cílem mé diplomové práce. Jak již bylo několikrát zmíněno, současný stav archivace není dostačující zejména z kapacitního důvodu. Archiv i spisovny jsou plné archiválií a další palety s archiváliemi jsou uskladněny v hale skladu MTZ. Dle mého názoru je nutné provést změnu, jelikož skladování archiválií na paletách v hale skladu nesplňuje minimální požadavky na prašnost a vlhkost a shodu s legislativou. Současně s dohledatelností některého dokumentu je problém. V rámci interního auditu v archivu, kterého jsem se zúčastnil a v rámci vypracování diplomové práce jsem několikrát osobně zjišťoval současný stav, jak ve spisovnách, tak i v archivu. Zjistil jsem, že každoročně jde k archivaci více dokumentů než ke skartaci. Jedná se o cca 100 archivních krabic, pro které každý rok není místo. Pro lepší obrázek a pochopení jsem práci doplnil fotodokumentací z archivu a skladu MTZ. Nedílnou součástí mé práce je i ekonomické zhodnocení současného a navrhovaného stavu. Náklady v současnosti zahrnují mimo jiné nájemné, energie, mzdu archiváře, převozy archiválií atd. Navrhovaná změna spočívá v elektronické archivaci „přebývajících“ archiválií a snížení počtu spisoven, jelikož náklady spisoven tvoří 3/4 celé částky nákladů. Dále jsem navrhl určitá doporučení pro další postup v nejbližším období. Osobně upřednostňuji elektronickou archivaci, ale v současné době je stále finančně náročnější než archivace v tištěné formě. Výhody elektronické formy archivace jsem již

uvedl. Zejména rychlost přístupu k požadovaným dokumentům nebo komfort, kdy si zaměstnanec pohodlně ze svého pracoviště vyhledá příslušný dokument, je dle mého názoru ideální. Věřím, že postupem času se jednotkové ceny za digitalizaci zmenší a současné archivy plné šanonů budou postupně ztrácet smysl. Elektronická archivace se tak stane levnějším a efektivnějším způsobem archivování dokumentů. Osobně mě zajímá, do jaké míry společnost použije mé doporučení a jakým směrem se archivace nejen ve společnosti GEOSAN GROUP a.s. bude vyvíjet.

Seznam literatury

BITTNER, I., BOSÁKOVÁ, D., KUNTOVÁ, O., aj. *Spisová a archivní služba ve státní správě, samosprávě a v podnikatelské sféře*. 3. vyd. Praha: Linde Praha, 2005, 305 s. ISBN 80-7201-549-4.

GEOSAN GROUP, a.s. *Interní dokumentace systémů řízení*. Praha: 2005.

CHAPMAN & HALL. *Total quality management*. 2nd ed., Longon: Chapman & Hall, 1994. 188 pgs. ISBN 0-412-58640-1.

NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., aj. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2 vyd. Praha: Management Press, 2005. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.

ÖTTLOVÁ, CH., HÄRTEROVÁ, G. *Dokonalá organizace v malé firmě*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 175 s. ISBN 80-7261-088-0.

PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 244 s. ISBN 80-7226-543-1.

Seznam příloh

Příloha A	Zlatý certifikát	1 str.
Příloha B	Politika jakosti	1 str.
Příloha C	Politika EMS	1 str.

Příloha A – Zlatý certifikát



**VÝZKUMNÝ ÚSTAV POZEMNÍCH STAVEB
CERTIFIKAČNÍ SPOLEČNOST, s.r.o.**
Certifikační orgán pro SMJ a BOZP, EMS

CERTIFIKÁT

č. 06-05

Držitel: **GEOSAN GROUP a.s.**

U Nemocnice 430, 280 02 Kolín III IČO: 25671464

Organizace má certifikované systémy managementu jakosti, environmentu
a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle

**ISO 9001
ISO 14001
OHSAS 18001**

pro vyšší dodavatelství a provádění staveb,
jejich změn a odstraňování.

Platnost tohoto certifikátu je podmíněna platností certifikátů jednotlivých systémů managementu.

V Praze dne: 25.8.2005

Ing. Lada Pluhařová
vedoucí certifikačního orgánu pro EMS a BOZP

Ing. Vladimíra Beranová, CSc.
vedoucí certifikačního orgánu pro SMJ

Ing. Lubomír Keim, CSc.
ředitel Výzkumného ústavu pozemních staveb – Certifikační společnosti, s.r.o.

Příloha B – Politika jakosti



Politika jakosti společnosti **GEOSAN GROUP a. s.**

- 1) Do konce roku 2010 patřit mezi sedm největších stavebních společností (podle objemu stavebních prací v ČR).
- 2) Prostřednictvím médií představovat GEOSAN GROUP a. s. odborné veřejnosti a potenciálním zákazníkům a investorům.
- 3) Realizovat významné stavební akce na celém území ČR a v zahraničí.
- 4) Zlepšovat spolupráci se subdodavateli a společně s nimi zvyšovat kvalitu prováděných prací.
- 5) Neustále zjišťovat a naplňovat potřeby, požadavky a očekávání zákazníka a svým aktivním přístupem tyto potřeby, požadavky a očekávání překračovat.
- 6) Neprodleně reagovat na přání a požadavky zákazníka.
- 7) Trvale zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců a vytvářet pro to vhodné podmínky.
- 8) Zajistit důstojné pracovní prostředí pro všechny zaměstnance.
- 9) Vhodnou motivací zlepšovat a zvyšovat kvalitu práce zaměstnanců a vytvářet jejich sounáležitost se společností GEOSAN GROUP a. s.
- 10) Podporovat charitativní akce a rozvoj sportu v České republice.

Praha 24. dubna 2006



.....
Luděk Kostka
generální ředitel



Environmentální politika společnosti

GEOSAN GROUP a. s.

- 1) Trvale dodržovat všechny platné legislativní požadavky pro ochranu životního prostředí
- 2) Pečovat o životní prostředí při realizaci staveb a ostatních činností společnosti, a to prevencí a neustálým zlepšováním podmínek pro dodržování ochrany životního prostředí
- 3) Snižovat negativní vlivy stavební činnosti na životní prostředí
- 4) Se vší vážností se zabývat připomínkami zaměstnanců a veřejnosti týkající se vlivu stavební činnosti na životní prostředí
- 5) Neustálým vzděláváním a motivováním zaměstnanců zvyšovat a prohlubovat jejich znalosti v péči o životní prostředí
- 6) Poskytovat veřejnosti, obchodním partnerům a jiným zájemcům zásady environmentální politiky a informace o jejím naplňování
- 7) Předávat objednateli stavební dílo s vypořádáním všech odpadů vzniklých stavební činností ve smyslu platné legislativy
- 8) Aktivně zapojovat své obchodní partnery do procesu ochrany životního prostředí a vyžadovat od nich, v případě jejich dodávek pro GEOSAN GROUP a.s., plnění všech platných legislativních požadavků stanovených pro ochranu životního prostředí

Praha 24. dubna 2006



Luděk Kostka
generální ředitel