

NÁVRH JEDNOTNÉHO RÁMCE PRO INTEGRACI SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ

Ing. et Ing., Bc. Zuzana Dufalová

Ing. David Vykydal, Ph.D.

Katedra managementu kvality, FMML, VŠB-TUO

E-mail: david.vykydal@vsb.cz

RESUMÉ

Podle obecně platné definice se kvalita odvíjí od stupně splnění požadavků, tedy od schopnosti organizace poskytovat produkty a služby, které v maximální možné míře respektují požadavky nejen zákazníků, ale také potřeby a očekávání zainteresovaných stran (vlastníci, zaměstnanci, stát, okolí apod.). Proto by jedním z hlavních faktorů konkurenční schopnosti organizací a jejich uplatnění se na trhu, mělo být právě zvyšování schopnosti plnit požadavky zákazníků a dalších zainteresovaných stran organizace. Za tímto účelem jsou v organizacích rozvíjeny a využívány systémy managementu kvality (QMS), které se právě s ohledem na další zainteresované strany postupně integrují s dalšími systémy řízení, např. se systémem environmentálního managementu (EMS), se systémem managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (SMS), se systémem společenské odpovědnosti (CSR) a s dalšími. Tento článek popisuje navržený rámec integrace systémů řízení, který byl zpracován v rámci řešení projektu specifického výzkumu SP2018/97 „Rozvoj vybraných oblastí moderních systémů managementu kvality“ na VŠB-TUO, FMT.

ÚVOD

Jedním z aktuálních směrů při rozvoji přístupů k zabezpečování kvality je v současné době i integrace systému managementu kvality s dalšími systémy řízení, které se zaměřují na další oblasti činností a aspekty praktického života organizací. Například environmentální aspekt a s ním související ochrana životního prostředí, nebo bezpečnost zaměstnanců a s ní související ochrana zdraví při práci a další. Zkušenosti ukazují, že systémy řízení s ohledem na kvalitu, životní prostředí a bezpečnost mají řadu společných prvků a že uplatnění společného integračního rámce při jejich zavádění a udržování, se jeví jako nanejvýš výhodné. V souladu s aktuálním vývojem ISO norem řady 9001 musí organizace stanovit svůj kontext, tedy interní a externí aspekty, které ovlivňují dosažení stanovených cílů organizace. Následně nato pak identifikovat rizika organizace, které korespondují s kontextem organizace. Kontext a rizika organizace pak představují klíčová východiska pro postupy integrace systémů managementu [1]. Integrace systémů managementu se jeví jako nezbytná, protože má-li být systém řízení společnosti funkční a efektivní, je nebytné, aby byl konsistentní, což není možné, pokud v organizaci funguje více systémů paralelně [2, 3].

Výše naznačený trend kopíruje také současný přístup k rozvoji mezinárodních standardů. V roce 2012 vytvořila Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO) Annex SL. Tento dokument ukládá, aby všechny systémové normy měly povinnou společnou „vyšší strukturu“, základní text a jednotnou terminologii. To by mělo přispět ke zjednodušení

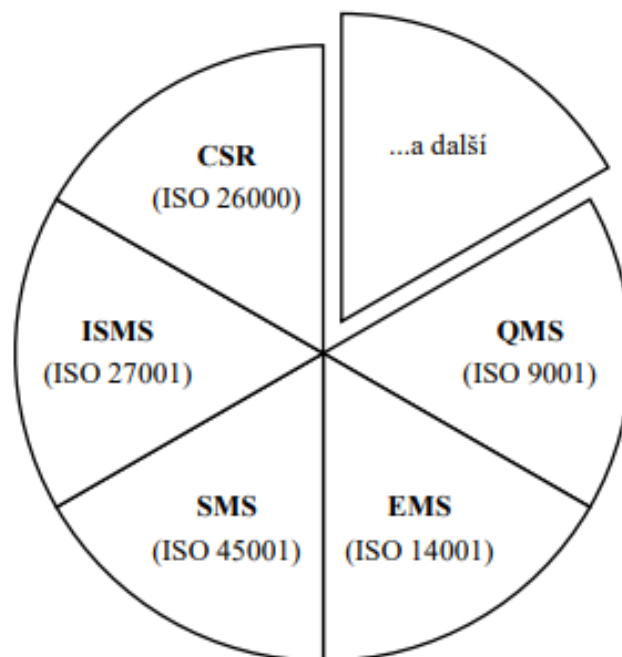
systemů managementu organizací a v konsekvenci s tím usnadnit jejich integraci. Zatímco část norem (jako např. ISO 9001, ISO 14001) je již v souladu s Annexem SL, další jsou teprve revidovány a jejich aktuální vydání se připravují [4].

V rámci projektu specifického výzkumu SP2018/97 „Rozvoj vybraných oblastí moderních systémů managementu kvality“ a také v závěrečné diplomové práci Zuzany Dufalové byla řešena právě problematika integrace systému řízení a hlavním cílem bylo na základě analýzy stávajících přístupů k integraci systémů řízení navrhnout jednotný rámec pro implementaci integrovaného systému managementu (IMS). Účelem navrženého rámce je poskytnout organizacím ucelený návod pro zavádění integrovaného systému řízení, jenž zároveň zahrnuje konkrétní kroky nezbytné pro realizaci jejich implementace. Navržený rámec je představen v dalších kapitolách tohoto článku.

1. INTEGROVANÝ SYSTÉM MANAGEMENTU – POJEM A VÝZNAM

Z hlediska pojmosloví lze integrovaný systém managementu vymezit jakožto „systém managementu integrující všechny systémy organizace a její procesy na základě jednotného rámce, umožňující organizaci fungovat jakožto jeden celek a na základě jednotných cílů“ [16]. Správně fungující integrovaný systém řízení je tedy nejen holou kombinací různých subsystémů managementu (viz Obr. 1), ale zároveň umožňuje přenést do praxe všechny dotčené standardy prostřednictvím jednoho systému, který tyto dílčí subsystémy „zastřešuje“. Tzv. integrovaný systém řízení tak může pokrývat mnoho oblastí (viz Obr. 1), a proto je vždy velmi důležité identifikovat všechny prvky, které jsou v takovémto systému zahrnuty. Nejčastěji je integrovaný systém řízení definován jako kombinace QMS, EMS a SMS. S ohledem na současný rozvoj podnikatelského prostředí a společnosti obecně, je však zřejmé, že kromě uvedených tří odvětví je nutno vzít v potaz také další oblasti jako je např. bezpečnost informací, společenská odpovědnost, hospodaření s energií apod. [2, 3, 5].

V tomto kontextu se nabízí otázka, co je tedy hlavním cílem integrace systémů řízení. Mnoho vědeckých studií již prokázalo, že je pro organizaci mnohem výhodnější její systémy managementu sjednotit, než je zavádět, popřípadě udržovat odděleně - viz např. [6, 7, 8]. Z generálního pohledu lze v této souvislosti hovořit o dosažení tzv. synergického efektu, který je možné ve vztahu k problematice integrovaných systémů řízení vysvětlit následovně: Integrace různých prvků jednotlivých systémů do jednoho umožní využít výhod každého prvku lépe, než kdyby tyto byly zavedeny paralelně. Neboli zjednodušeně: celek je více než prostý součet jeho částí. Z tohoto faktu plynou také přínosy a bariéry implementace integrovaných systémů řízení [9, 10]. V uvedeném kontextu pak lze mezi hlavní přínosy integrovaných systémů řízení zařadit především snížení nákladů, eliminaci zbytečných, či duplicitních činností, snížení byrokracie a rozporů mezi systémy. To vše bezpochyby rovněž vede k úspoře času i ostatních zdrojů. Integrované systémy řízení taktéž umožňují systematicky zabezpečit soulad s platnou legislativou. V neposlední řadě představují výborný nástroj pro zajištění systémového přístupu k řízení rizik, podporují externí a interní komunikaci a přispívají ke zvýšení výkonnosti organizací [11].



Obrázek 1: Příklady oblastí potenciálně spadajících pod IMS [3]

Na druhou stranu mezi překážky spojené s touto problematikou náleží mimo jiné absence jednoznačného a uceleného návodu pro implementaci integrovaného systému řízení, neschopnost práce v týmu, absence podpory vrcholového vedení, nedostatek zdrojů, nedostatečná motivace zaměstnanců i vedení a mnoho dalších. Často pozorovaným trendem je také skutečnost, že rozsah integrace systémů managementu v organizacích úzce souvisí s tím, do jaké míry byla daná společnost úspěšná v rámci implementace prvního ze systémových standardů. Toto je bezpochyby jedna z důležitých interních překážek, které organizace musí na cestě k úspěšné a úplné integraci systémů řízení vyřešit. V konsekvenci s výše uvedeným tedy není překvapením, že úspěšnost implementace prvního ze systémů taktéž ovlivňuje ochotu vrcholového vedení zavádět další systémy, popřípadě tyto integrovat [12]. Jak je naznačeno výše, jedním z hlavních cílů integrace jednotlivých systémů řízení, je eliminovat zbytečné a duplicitní činnosti prostřednictvím využití báze prvků společných pro všechny jednotlivé systémy a zabezpečit tak efektivnější a účinnější fungování systému managementu v organizaci. To je možné především z toho důvodu, že i přes jistá specifika vyžadovaná ve vztahu ke konkrétnímu systému, jsou všechny systémy řízení charakteristické souborem společných prvků, mezi které náleží např. [1]:

- identifikace kontextu organizace,
- vymezení rozsahu systému a jeho aplikovatelnost,
- definování politiky a cílů,
- vymezení rolí, odpovědností a pravomocí,
- posuzování rizik,
- identifikace a přidělování zdrojů,
- řízení dokumentovaných informací,
- interní a externí komunikace,
- řízení neshod,

- monitorování a měření výkonnosti procesů,
- interní audity,
- přezkoumání systému managementu,
- neustálé zlepšování,
- atd.

Z uvedeného předpokladu vychází rovněž již zmiňovaný Annex SL, jež umožňuje bližší provázanost systémových norem prostřednictvím společné níže naznačené „vyšší struktury“ [13]:

- Úvod
- 1 Rozsah
- 2 Normativní reference
- 3 Termíny a definice
- 4 Kontext organizace
- 5 Vedení
- 6 Plánování
- 7 Podpora
- 8 Provoz
- 9 Hodnocení výkonnosti
- 10 Zlepšování

2. NORMATIVNÍ ZÁKLADNA

Jak již bylo zmíněno, integrované systémy řízení mohou zahrnovat mnoho oblastí (viz Obr. 1). Následující tabulka uvádí výčet systémů (včetně stručného popisu), které může integrovaný systém řízení organizací pokrývat, ve vztahu k vybraným relevantním systémovým normám – viz tabulka 1 [3].

Tabulka 1: Vybrané subsystémy integrovaného systému managementu [3]

Systém řízení	Certifikační norma	Popis
Management kvality	ČSN EN ISO 9001:2016	Systém managementu kvality umožňuje organizacím utvářet důvěru v její produkty a služby, a to na základě dlouhodobé schopnosti plnit požadavky jak zákazníků, tak dalších zainteresovaných stran.
Environmentální management	ČSN EN ISO 14001:2016	Uplatnění systému environmentálního managementu umožňuje organizacím systematicky přistupovat k plnění požadavků ve vztahu k životnímu prostředí, a to zejména prostřednictvím prevence, popřípadě zmírnění negativního dopadů jejich činností na životní prostředí.

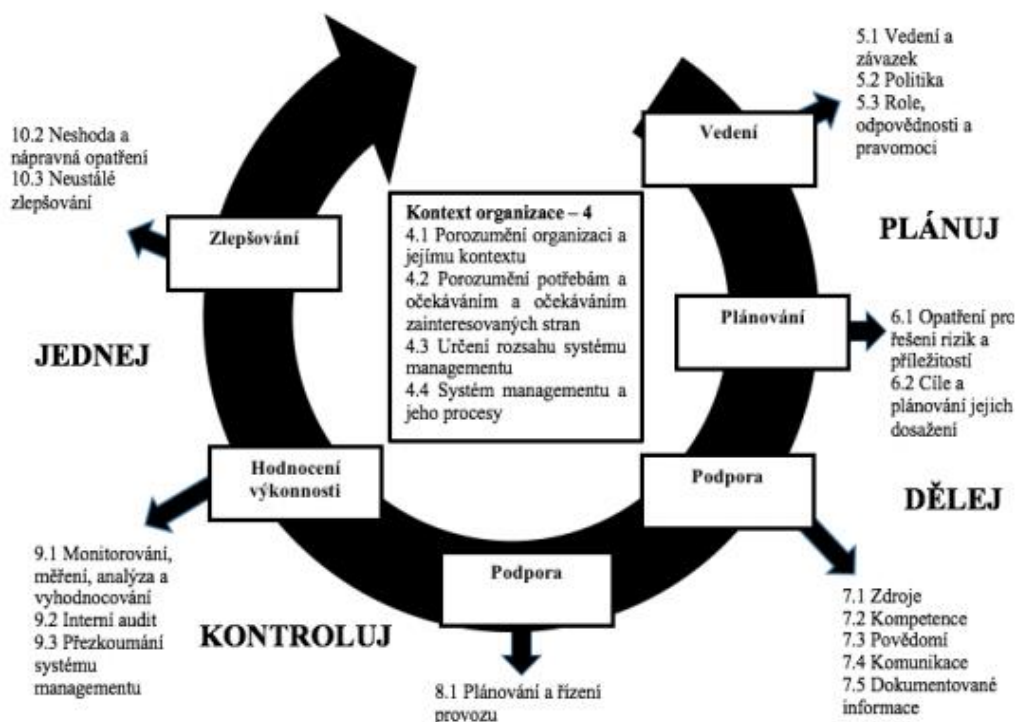
Systém řízení	Certifikační norma	Popis
Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	ČSN EN ISO 45001:2018	SMS poskytuje rámec pro plnění požadavků (včetně legislativních) pro oblast BOZP, a to zejména ve vztahu k rizikům a příležitostem souvisejícími s BOZP pracovníků i dalších zainteresovaných stran.
Management bezpečnosti informací	ČSN EN ISO/IEC 27001:2014	ISMS umožňuje zabezpečení důvěrnosti, integrity, dostupnosti, autentičnosti a spolehlivosti informací, a to prostřednictvím systematického přístupu k posuzování rizik v oblasti bezpečnosti informací.
Management hospodaření s energií	ČSN EN ISO 50001:2012	Uplatnění EnMS umožňuje společností prostřednictvím systematického přístupu optimalizovat energetickou náročnost, spotřebu energií a zlepšovat jejich energetickou účinnost.
Management kontinuity podnikání	ČSN EN ISO 22301:2013	Cílem systému managementu kontinuity podnikání je zabezpečit „odolnost“ společnosti vůči nepříznivým incidentům, a to jednak prostřednictvím minimalizace pravděpodobnosti jejich a výskytu a dále také zajištěním připravenosti organizace v případě, že takováto událost nastane.
Společenská odpovědnost organizací	ČSN 010391:2013	Smyslem systému společenské odpovědnosti organizací je dobrovolný závazek společnosti převzít odpovědnost za dopady, které má její činnost uvnitř organizace i v jejím okolí.
Management služeb	ČSN ISO/IEC 20000-1:2012	Předmětem tohoto systému je směřování, monitorování a řízení činností spojených se systémem managementu poskytovatele služeb, přičemž jeho hlavním smyslem je zvýšení efektivnosti a účinnosti systému i poskytovaných služeb.
Management bezpečnosti potravin	ČSN EN ISO 22000:2006	Tento systém umožňuje zabezpečit bezpečnost potravin v rámci celého potravinářského řetězce – až do okamžiku jejich konzumace
Management bezpečnosti dodavatelských řetězců	ČSN EN ISO 28000:2010	Management bezpečnosti dodavatelských řetězců souvisí s řadou aspektů řízení obchodních činností. Jedná se především o ty aktivity, které organizace realizuje, řídí, a které mají vliv na bezpečnost dodavatelského řetězce. Cílem tohoto systému managementu je pak těmto dopadům předcházet nebo je alespoň minimalizovat.

3. PŘÍSTUPY K INTEGRACI SYSTÉMŮ MANAGEMENTU

Pro integraci systémů managementu bylo vyvinuto jak akademickou obcí, tak samotnými certifikačními orgány, několik metodologií založených jednak na integraci jednotlivých prvků systémů řízení (cíle, procesy, zdroje), anebo na složených modelech [14, 15]. Obecně neexistuje mezinárodně uznávaná norma podávající ucelený návod na to, jak jednotlivé systémy řízení integrovat a podle které by bylo zároveň možné vytvořený integrovaný systém managementu certifikovat. Na národní úrovni však již existují standardy, jež tuto problematiku upravují. Mezi tyto náleží například španělský standard UNE 66177:2005 Integración Sistemas de Gestión anebo britský PAS 99, který je blíže popsán v následující podkapitole [14, 15].

3.1 Integrace systémů řízení v souladu s metodikou PAS 99

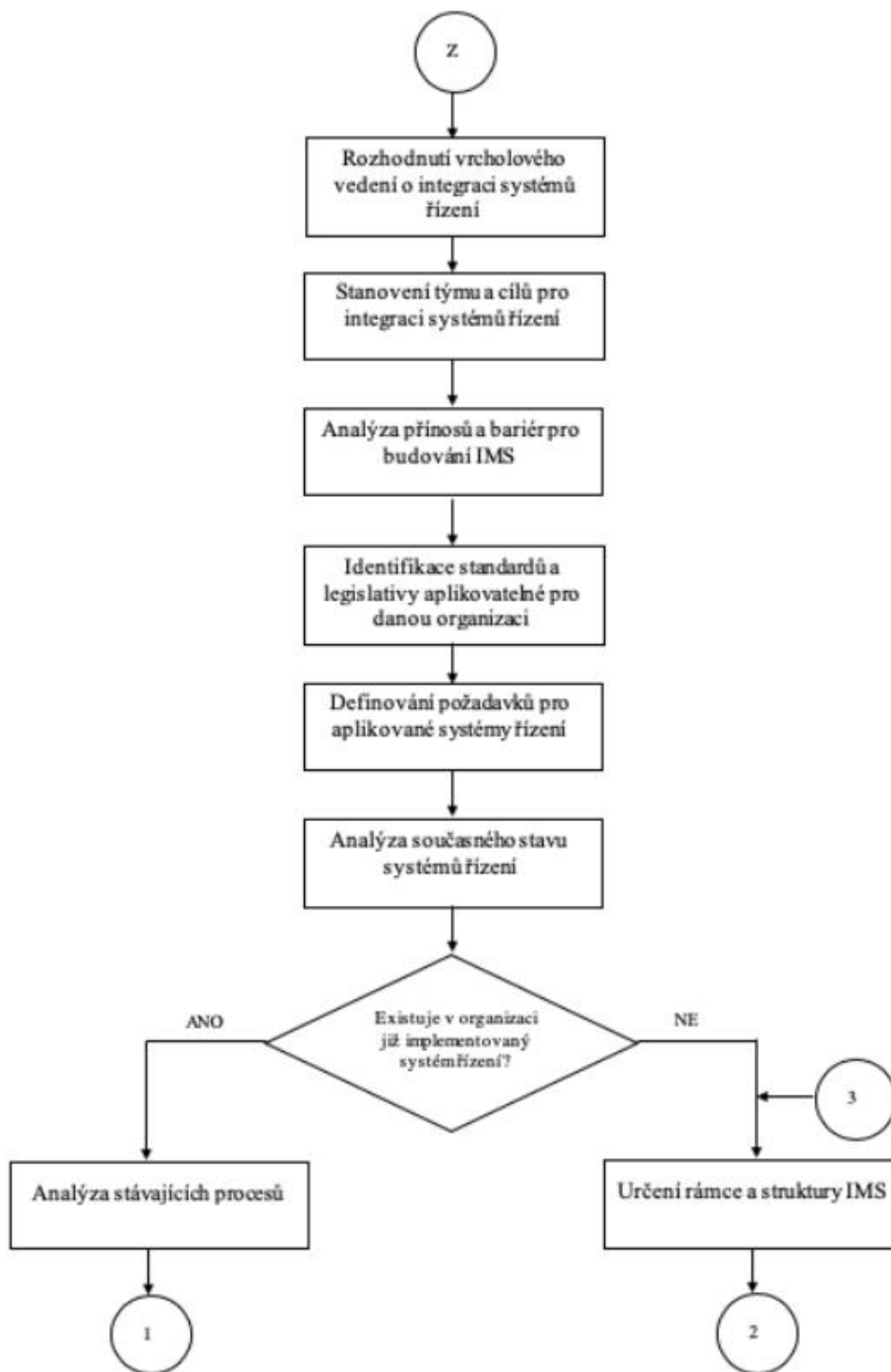
Britský PAS 99 patří mezi první standardy zaměřené na integraci systémů řízení. Byl vytvořen v souladu se strukturou ISO norem, je tedy rovněž plně kompatibilní s výše zmíněným Annexem SL. Umožňuje tak organizacím zavést integrovaný systém řízení, aniž by se odklonily od kterýchkoliv z požadavků na některý ze subsystémů. Dle této normy by měl být proces integrace systémů plánovaný a probíhat dle stanovené struktury. Implementační rámec prezentovaný v citovaném standardu je založen na Demingově PDCA cyklu a jeho schéma je uvedeno na Obr. 2. V souladu s PAS 99 by prvním krokem při integraci vždy měla být identifikace potřeb organizací. Tento krok pak umožňuje vrcholovému vedení získat představu nejen o potřebách organizace, ale rovněž může sloužit jako podnět k integraci, neboť na základě identifikace potřeb podniku se stanou výhody, které s sebou integrace systémů managementu přináší, zřetelnější [3, 16].



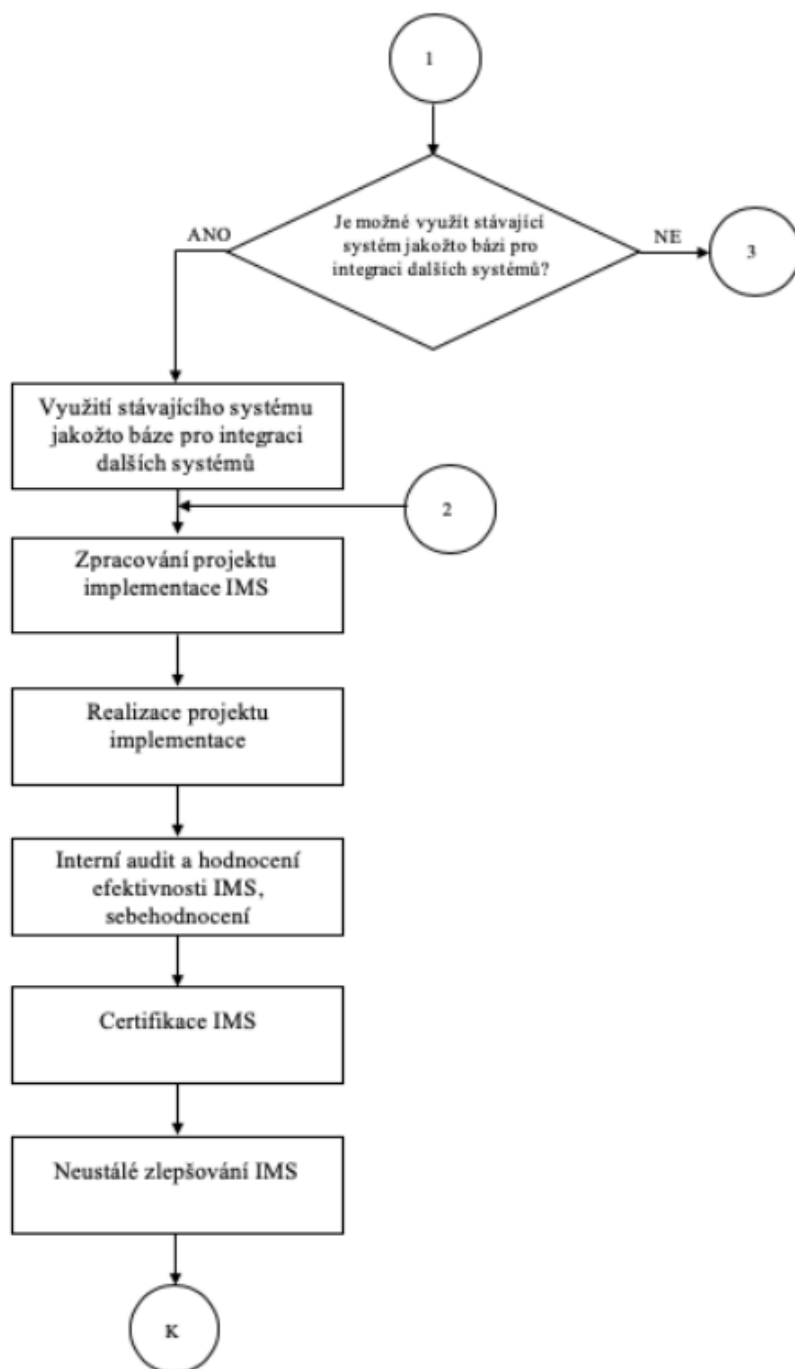
Obrázek 2 Rámec pro implementaci systémů managementu na základě PAS 99 [16]

4. NAVRŽENÝ RÁMCOVÝ POSTUP PRO IMPLEMENTACI IMS

Při návrhu rámcového postupu implementace integrovaného systému řízení bylo realizováno několik dílčích úkolů (kroků). Na základě analýzy odborné literatury a vlastního uvážení, byl nejprve navržen vývojový diagram rámcového postupu pro implementaci integrovaného systému řízení, který je uveden v na obrázku č. 3.



Obrázek 3 Vývojový diagram rámcového postupu pro implementaci IMS – část 1 [1]



Obrázek 3 Vývojový diagram rámcového postupu pro implementaci IMS – část 2 [1]

Jak je z vývojového diagramu patrné, implementace integrovaného systému řízení musí vždy začínat u vrcholového vedení dané organizace. Je to právě top management společnosti, který udává její strategické směřování, a tudíž je to právě tento subjekt, jenž si musí jako první uvědomit potřebu společnosti integrovat její systémy řízení. Vrcholové vedení disponuje potřebnými pravomocemi a odpovědnostmi pro realizaci projektu implementace integrovaného systému řízení (včetně např. zajištění potřebných zdrojů) a bez jeho podpory a přímé účasti by tento projekt nebylo možné realizovat a posléze již vybudovaný integrovaný systém řízení dále udržovat a rozvíjet [3, 17]. Jestliže finální podoba integrovaného systému

řízení nemá být pouze „formální“, tedy má-li systém fungovat reálně, což se projeví například v podobě efektivně řízených procesů v organizaci, vyžaduje proces implementace nejen pečlivé plánování a řízení všech činností, ale musí být také jasně vymezeny cíle implementace – tedy čeho chce daná organizace prostřednictvím implementace IMS dosáhnout.

Realizace popsaných aktivit vyžaduje i vzhledem k rozsahu všech nezbytných činností týmovou spolupráci. Sestavený tým by měl být interdisciplinárního charakteru, přičemž jeho členové by měli reprezentovat klíčové útvary společnosti (např. útvary Ekologie, Bezpečnost, Nákup, Výroba, Kontrola kvality apod.). Rovněž by měl přítomen odborník na systémy řízení (může se jednat například o představitele vedení pro již zavedený systém řízení), který poskytne potřebné rady pro návrh, vývoj a implementaci IMS. Tým by neměl být příliš rozsáhlý, aby byla umožněna efektivní komunikace a zároveň by měl být dostatečně početný na to, aby bylo umožněno zastoupení všech klíčových zájmů společnosti, reprezentovaných většinou příslušnými organizačními jednotkami (útvary) [18].

Jak je patrné z vývojového diagramu, analýza přínosů a bariér je nezbytnou součástí zavádění integrovaného systému řízení, neboť jednotlivé bariéry představují pro organizaci rizika, která je nutno ošetřit. Čtvrtou činnost v prezentovaném diagramu představuje „Identifikace standardů a legislativy aplikovatelné pro danou organizaci“. Tento krok úzce souvisí s odpovědí na otázku, jaký bude rozsah integrovaného systému řízení společnosti, tedy kolik subsystémů bude systém pokrývat a kolik organizačních jednotek, produktů a služeb bude zahrnovat.

V návaznosti na výše uvedené je dalším nezbytným krokem směrem k implementaci identifikace standardů a legislativy aplikovatelných pro danou organizaci. Rozsah legislativy a norem, včetně jejich předmětu úpravy, přitom bude přímo vycházet z dříve stanoveného rozsahu integrovaného systému řízení. V konsekvenci s předchozím textem tedy v tomto kroku organizace nesmí opomenout jak legislativu ČR (daňové zákony, zákony upravující pravidla fungování obchodních korporací atd.), tak příslušné normy. Například pokud se společnost rozhodne implementovat systém na bázi kombinace QMS, EMS a SMS budou jistě mezi nezbytně nutné předpisy mimo jiné patřit ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, samozřejmě vždy v aktuálním znění. Blížší informace k systémovým standardům lze nalézt v tabulce č. 1.

Jakmile je identifikována relevantní legislativa (právní předpisy i příslušné standardy), je nezbytné zabezpečit, aby s ní zaměstnanci organizace byli vhodným způsobem seznámeni, jinými slovy, aby jí byli schopni porozumět a posléze aplikovat příslušné požadavky jednotlivých předpisů. Získané znalosti o relevantních předpisech pak umožní snáze identifikovat všechny požadavky kladené na budoucí integrovaný systém řízení organizace [19].

Na výše popsaný proces úzce navazuje analýza současného stavu systému. V jejím průběhu má organizace za úkol zjistit, do jaké míry za stávajících podmínek splňuje požadavky systémových norem a dalších předpisů v těch oblastech, jež má budoucí integrovaný systém řízení „zastřešovat“. K realizaci tohoto kroku lze využít například následující metody [19]:

- interní audity,
- sebehodnocení,
- posouzení stavu systému managementu externí organizací,
- benchmarking.

V případě, že má společnost certifikován alespoň jeden ze systémových standardů, jeví se interní audit jako nejjednodušší varianta, jelikož požadavek na realizaci tohoto procesu obsahují všechny požadavkové normy a v konsekvenci s tímto také musí mít každá taková organizace zpracován pro interní audity dokumentovaný postup. V takovéto situaci pak postačí, když bude program auditů rozšířen o dotčené systémy, procesy a prvky. Zároveň je však nezbytné mít k dispozici dostatečný počet interních auditorů pro všechny oblasti, jež má budoucí integrovaný systém řízení zahrnovat. Co se týče metodiky, je za tímto účelem možné využít standard ISO 19011:2018, který slouží jako návod pro plánování i realizaci interních auditů [19, 20].

Na základě analýzy současného stavu systému řízení tak dostane vrcholové vedení přehled nejen o mezerách v rámci požadavků na systém a aktuálním stavu jejich plnění, ale taktéž například o neplatných dokumentech, popřípadě o dokumentovaných informacích, jež už jsou neplatné nebo, které se vztahují k témuž subjektu (duplicita). Výstupem analýzy současného stavu je tedy v zásadě výčet nedostatků, které je potřeba odstranit. V souladu se zjištěními z provedené analýzy je pak možné sestavit model pro implementaci [18].

Jestliže již má organizace v souladu s analýzou současného stavu systému managementu implementován jeden nebo více ze subsystémů budoucího integrovaného systému řízení, je vhodné, pokud je to možné, tento systém využít jakožto bázi pro implementaci dalších oblastí. Vhodnost využití stávajícího systému lze posoudit na základě analýzy procesů a jejich vazeb. V zásadě je potřeba vyřešit jednak otázku, zda jsou procesy v souladu s požadavky norem, a dále vyhovují-li také z hlediska své výkonnosti. V systému společnosti se například mohou vyskytovat duplicitní činnosti, procesy nepřinášející hodnotu nebo mohou být nevhodně zvolena rozhraní. V konsekvenci s výše uvedeným textem, by však v případě, že je správně zaveden jeden ze subsystémů, neměl být problém na jeho bázi vystavět zbývající část integrovaného systému řízení. Jelikož je dnes velká část ISO norem postavená na stejné struktuře, postačí identifikovat společné prvky, pro které budou sjednoceny všechny relevantní postupy a tento společný základ posléze doplnit o speciální požadavky jednotlivých norem [3, 21, 22]. Pokud organizace ještě nemá žádný systém řízení zaveden, nebo je-li stávající systém pro budování integrovaného systému řízení nevyhovující, je nutné navrhnout na základě analýzy současného stavu rámeček a strukturu modelu, na jehož základě bude integrovaný systém řízení plánován a implementován. Organizace si může vytvořit vlastní rámeček a strukturu, nebo může mimo jiné využít model prezentovaný v tomto článku (viz obrázek č. 4).

Jakmile jsou realizovány výše uvedené činnosti, může organizace naplánovat a realizovat projekt implementace, jehož nedílnou součástí bude časový harmonogram jednotlivých činností, spolu s přidělenými odpovědnými osobami a včetně nákladů [23].

Před samotnou certifikací integrovaného systému řízení, resp. jeho dílčích systémů, musí organizace ještě ověřit, zda byly všechny procesy správně a efektivně implementovány.

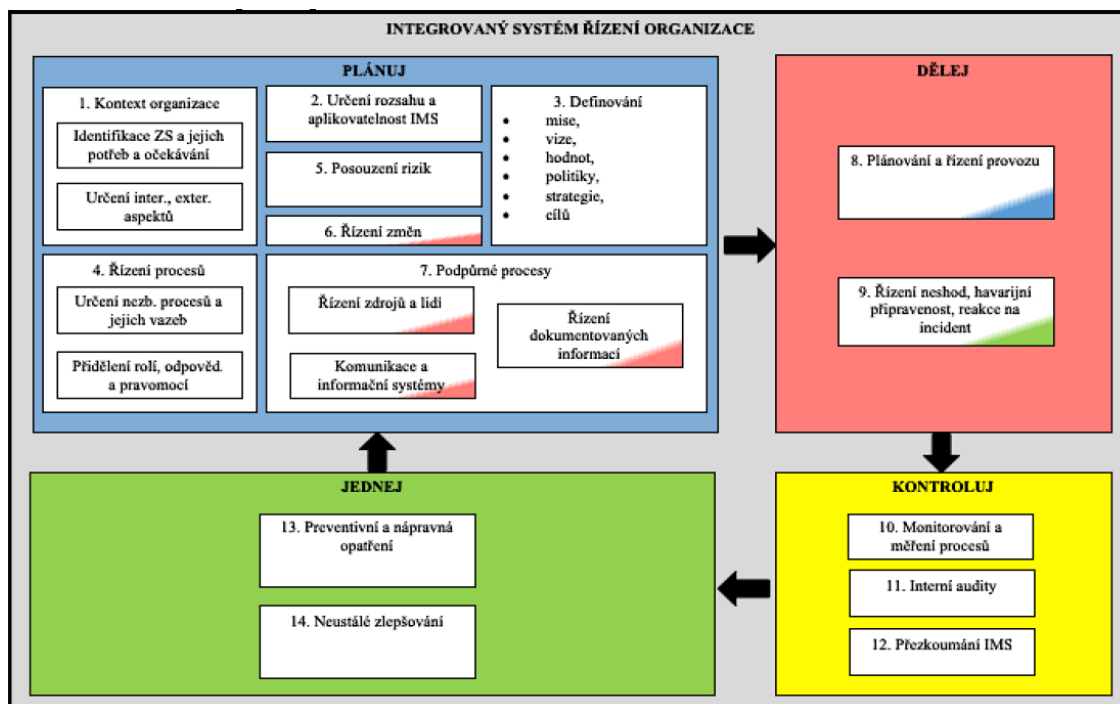
Proto je nezbytné, aby byly všechny procesy prověřeny z hlediska vhodnosti, efektivnosti, přiměřenosti a výkonnosti. To lze realizovat například prostřednictvím interních auditů nebo sebehodnocení. Certifikace však není posledním krokem, neboť je nezbytné zajistit udržitelnost vybudovaného systému. Tedy to, aby systém byl funkční i v budoucnosti. Uvedené je zabezpečeno prostřednictvím procesu neustálého zlepšování [18].

Na základě analýzy údajů získaných prostřednictvím monitorování a měření je totiž možné získat nejen informace o aktuálním stavu systému, ale také lze zjistit, zda v procesech nemůže docházet, nebo již nedochází k nežádoucím odchylkám. V souladu s těmito zjištěními pak společnost musí přijmout adekvátní opatření ke zlepšení. Z uvedeného je zřejmé, že návrh a implementace integrovaného systému řízení je jen prvním krokem k vybudování efektivně fungujícího systému řízení, neboť, má-li organizace v úmyslu se dále úspěšně rozvíjet, musí svůj systém řízení nejen zavést, ale také jej udržovat. Tento krok je nezbytnou a zároveň nejtěžší částí budování integrovaného systému řízení, neboť ve své podstatě představuje neustále opakující se proces plánování, realizace, kontroly a zlepšování.

4.1 Návrh modelu pro implementaci IMS

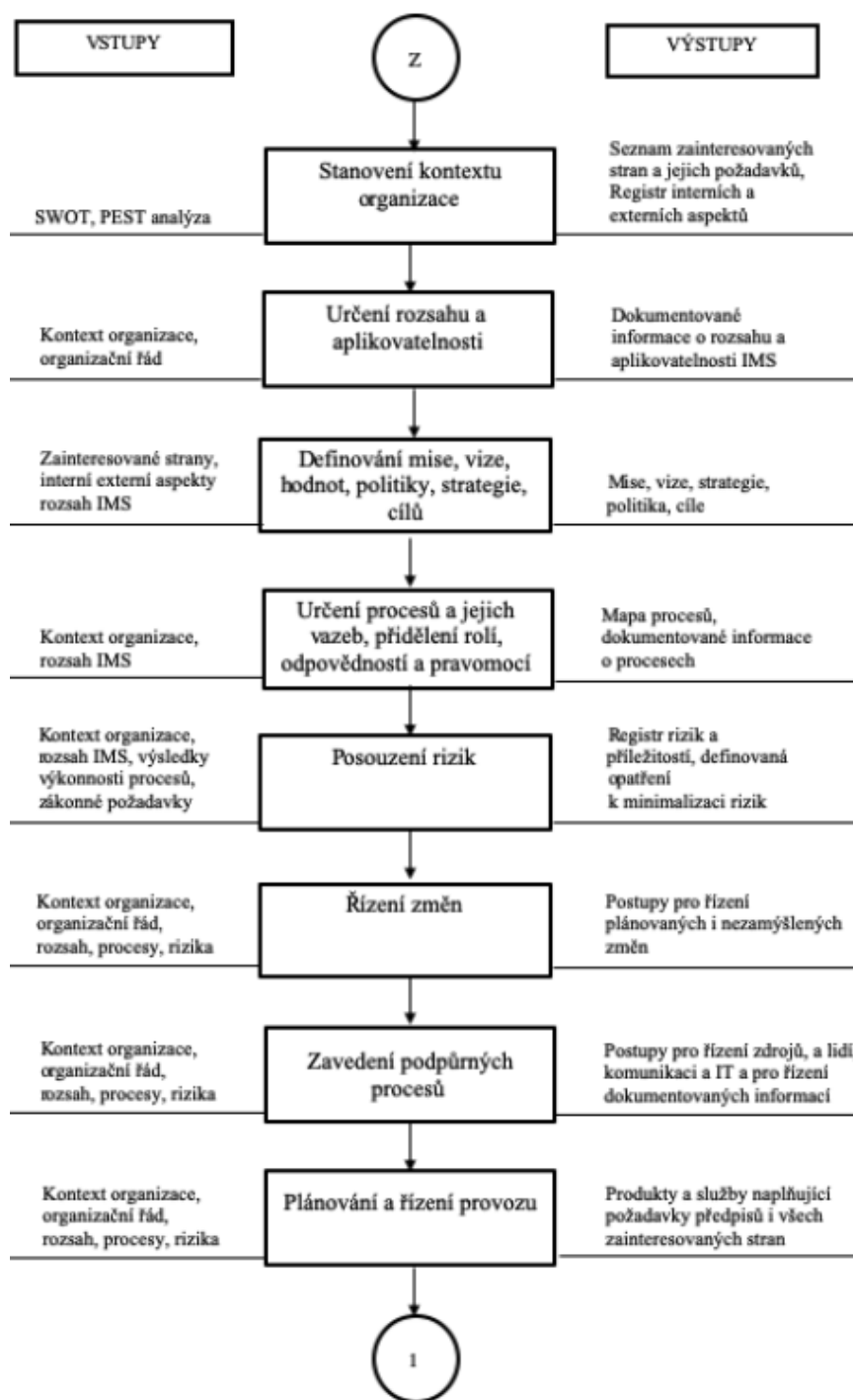
Na základě analýzy požadavků vybraných ISO norem byl navržen model pro implementaci integrovaného systému řízení, jehož schéma je vyobrazeno na obrázku č. 4. Rámec prezentovaného modelu je založen na PDCA cyklu, přičemž jednotlivé fáze tohoto cyklu jsou ve schématu barevně odlišeny následujícím způsobem:

1. Fáze „Plánuj“ – modře.
2. Fáze „Dělej“ – červeně.
3. Fáze „Kontroluj“ – žlutě.
4. Fáze „Jednej“ – zeleně.

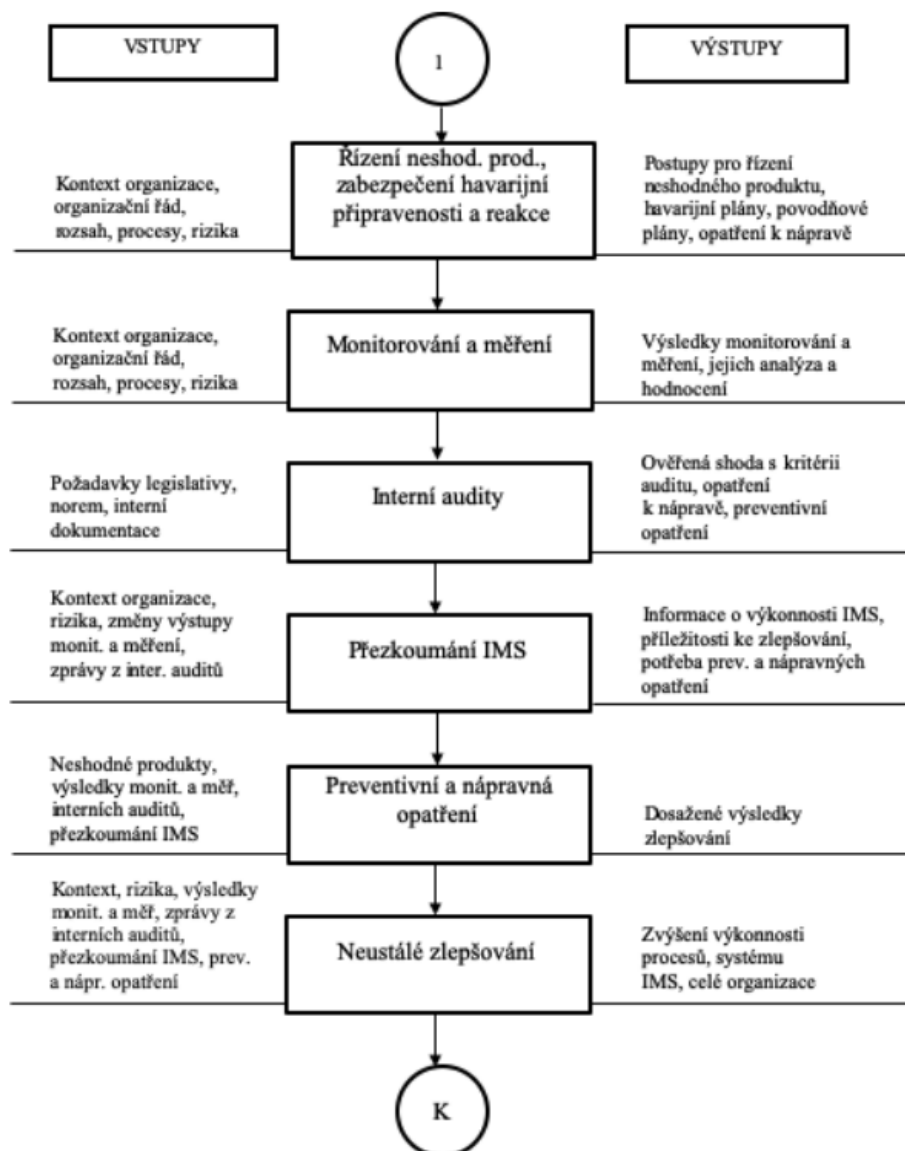


Obrázek 4 Model pro implementaci IMS [1]

Jak je patrné z obrázku č. 4, každá z PDCA fází v sobě zahrnuje skupinu procesů (viz bílé rámečky), jež je nutné v průběhu dané fáze realizovat. Zároveň posloupnost fází „Plánuj“, „Dělej“, „Kontroluj“, „Jednej“ by měla respektovat směr naznačený černými šipkami. Struktura jednotlivých procesů, které je potřeba na cestě k úspěšné implementaci realizovat, je prezentována pořadovými čísly uvedenými v bílých rámečcích vždy před názvem dotčeného procesu. V rámci návrhu byl prezentovaný model doplněn o vývojový diagram rámcového modelu, který je uveden na obrázku č. 5.



Obrázek 5 Vývojový diagram pro model pro implementaci IMS – část 1 [1]



Obrázek 5 Vývojový diagram pro model pro implementaci IMS – část 2 [1]

Vzhledem ke skutečnosti, že systémové ISO normy jsou rovněž založeny na PDCA cyklu, přičemž jej lze aplikovat jak na systém, tak na jednotlivé procesy, je navržený model zcela kompatibilní se strukturou stávajících ISO norem. Model je tak možné využít bez obav, že by došlo k jeho „kolizi“ se strukturou systémů řízení navrhovanou ISO normami.

Z modelu je taktéž patrné, že některé procesy nelze jednoznačně zařadit mezi zmíněné čtyři fáze. Ve vztahu k problematice „Řízení změn“ je zřejmé, že změny, ať už zamýšlené, či nikoliv musí být nejen plánovány, ale musí být rovněž zajištěno, že budou před schválením řádně ověřeny, že bude monitorována jejich účinnost a v případě potřeby realizována příslušná opatření. Podobně u „Podpůrných procesů“ nestačí, aby zdroje pro zabezpečení procesů v organizaci byly pouze plánovány, nýbrž musí být taktéž reálně poskytovány. Stejně tak infrastruktura nezbytná pro bezproblémové fungování procesů musí být nejen určena, ale také udržována v provozuschopném stavu. Zmíněný problém je taktéž promítnut do modelu, a to barevným zvýrazněním pravých dolních rohů bílých obdélníků u těch procesů, u kterých se

tato nejednoznačnost projevuje nejvýrazněji. V souvislosti s PDCA cyklem je rovněž nutné poznamenat, že tento je taktéž součástí každého jednotlivého procesu, neboť každý proces vyžaduje všechny čtyři zmíněné fáze.

Bližší popis jednotlivých prvků modelu, v tom pořadí, v jakém by rovněž měly být realizovány při implementaci integrovaného systému řízení, včetně ukázek případových studií, které mohou sloužit jako návod při postupné implementaci, je uveden v diplomové práci Zuzany Dufalové, která je jedním z výstupů řešeného projektu specifického výzkumu SP2018/97 „Rozvoj vybraných oblastí moderních systémů managementu kvality“ [1].

ZÁVĚR

V článku prezentovaný jednotný rámec implementace integrovaného systému řízení poskytuje ucelený návod pro zavádění integrovaného systému řízení zahrnující konkrétní kroky nezbytné pro realizaci implementace. Tento návod by měl přispět k časové i finanční úspoře, k eliminaci zbytečné a duplicitní činnosti a zajištění efektivnějšího a účinnějšího fungování systému managementu v organizaci.

Tento článek vznikl v rámci řešení projektu č. SP 2018/97 „Rozvoj vybraných oblastí moderních systémů managementu kvality“, řešeného na Fakultě metalurgie a materiálového inženýrství VŠB-TUO s přímou finanční podporou MŠMT.

Literatura

[1] DUFALOVÁ, Zuzana. *Návrh jednotného rámce pro integraci systémů řízení*. Diplomová práce. VŠB-TUO, 2019

[2] LABODOVÁ, Alena. *Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach*. *Journal of Cleaner Production* [online]. 2004, 12(6), 571-580 [cit. 2018-07-08]. DOI: 10.1016/j.jclepro.2003.08.008. ISSN 09596526. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652603001574>.

[3] NENADÁL, Jaroslav a kol. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2.

[4] TRČKA, Milan. *Velká revize norem pro systémy managementu – část 1. Annex SL a nový koncept ISO 9001:2015*. In: Academia.edu [online]. San Francisco: Academia.edu [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: http://www.academia.edu/6769845/Velk%C3%A1_revize_norem_pro_syst%C3%A9my_managementu_%C4%8D%C3%A1st_1._Annex_SL_a_nov%C3%BD_koncept_ISO_9001_2015.

[5] NUNHES, Thais Vieira, Luis César FERREIRA MOTTA a Otávio José DE OLIVEIRA. *Evolution of integrated management systems research on the Journal of Cleaner Production: Identification of contributions and gaps in the literature*. *Journal of Cleaner Production* [online]. 2016, 139, 1234-1244 [cit. 2018-07-05]. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.08.159. ISSN 09596526. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652616313233>.

- [6] NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [7] ZENG, S.X., Jonathan J. SHI a G.X. LOU. *A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China*. Journal of Cleaner Production [online]. 2007, 15(18), 1760-1767 [cit. 2018-07-10]. DOI: 10.1016/j.jclepro.2006.03.007. ISSN 09596526. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652606001478>.
- [8] KARAPETROVIC, Stanislav a Martí CASADESÚS. *Implementing environmental with other standardized management systems: Scope, sequence, time and integration*. Journal of Cleaner Production [online]. 2009, 17(5), 533-540 [cit. 2019-03-02]. DOI: 10.1016/j.jclepro.2008.09.006. ISSN 09596526. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652608002394>.
- [9] BERNARDO, Merce, Alexandra SIMON, Juan José TARÍ a José F. MOLINA-AZORÍN. *Benefits of management systems integration: a literature review*. Journal of Cleaner Production [online]. 2015, 94, 260-267 [cit. 2019-03-02]. DOI: 10.1016/j.jclepro.2015.01.075. ISSN 09596526. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652615000803>.
- [10] PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Jakost a lidský faktor* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2008 [cit. 2019-02-18]. ISBN 978-80-248-1735-4.
- [11] OLIVEIRA, Otávio, Gilberto SANTOS, Luis BARBOSA. (2018). *Proposition for the alignment of the integrated management system (quality, environmental and safety) with the business strategy*. International Journal for Quality Research. 12. 925-940. 10.18421/IJQR12.04-09.
- [12] SIMON, Alexandra, Stanislav KARAPETROVIC a Martí CASADESUS. *Evolution of Integrated Management Systems in Spanish firms*. Journal of Cleaner Production [online]. 2012, 2012/12/13, 23(1), 8-19 [cit. 2019-03-02]. DOI: 10.1016/j.jclepro.2011.10.025. ISSN 09596526. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652611004112>.
- [13] TRČKA, Milan. *Annex SL: Evoluce v normách systému managementu*. In: Milantrcka.cz [online]. 2019 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <http://www.milantrcka.cz/index.php/publikacni-cinnost/clanky-v-tisku/4-annex-sl-evoluce-v-normach-systemu-managementu>.
- [14] BERNARDO, Merce, Maria GIANNI, Katerina GOTZAMANI a Alexandra SIMON. *Is there a common pattern to integrate multiple management systems? A comparative analysis between organizations in Greece and Spain*. Journal of Cleaner Production [online]. 2017, 151, 121-133 [cit. 2018-07-08]. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.03.036. ISSN 09596526. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652617304717>.
- [15] NOWICKI, Paweł, Piotr KAFEL a Tadeusz SIKORA. *SELECTED REQUIREMENTS OF INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS BASED ON PAS 99 SPECIFICATION*. International Journal for Quality Research [online]. 2013, 7(1), 97-106 [cit. 2018-07-09]. ISSN 1800-6450. Dostupné z: <http://www.ijqr.net/journal/v7-n1/7.pdf>.
- [16] *PAS 99:2012. Specification of common management system requirements as a framework for integration*. London: The British Standards Institution, 2012.
- [17] KYMAL, Chad, Gregory F. GRUSKA a R. Dan REID. *Integrated management systems: QMS, EMS, OHSMS, FSMS including aerospace, service, semiconductor/electronics, automotive, and food : updated to the latest standard changes including ISO 9001:2015, ISO14001:2015, and ISO 45001:2016; includes guidance on integrating corporate responsibility and sustainability*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press, [2015]. ISBN 978-0-87389-894-2.

- [18] HOLDSWORTH, Rodger. *Practical applications approach to design, development and implementation of an integrated management system*. *Journal of Hazardous Materials* [online]. 2003, 104(1-3), 193-205 [cit. 2019-02-18]. DOI: 10.1016/j.jhazmat.2003.08.001. ISSN 03043894. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0304389403002711>.
- [19] NENADÁL, Jaroslav. *Rámcový postup implementace integrovaných systémů řízení*. In: QMprofi.cz [online]. Praha: Verlag Dashöfer, 2019, 11.1.2008 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: https://www.qmprofi.cz/33/ramcovy-postup-implementace-integrovaných-systemu-řízení-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c_K0wh9GbEjY7IDYRug/.
- [20] ČSN EN ISO 19011:2019. *Směrnice pro auditování systémů managementu*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2019.
- [21] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.
- [22] FIALA, Alois a Monika BECKOVÁ. *Management procesů: průvodce manažera kvality*. [Svazek 1]. Praha: Dashöfer, 2006.
- [23] NGASON, Helgi Thor. *Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 2015, 194, 192-200 [cit. 2019-04-04]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.06.133. ISSN 18770428. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042815036125>.