

## „Postup zavádění systémových norem „ISO“ a dalších“

Pokud vedení organizace rozhodne, že by bylo vhodné získat certifikát systému řízení (např. dle ISO 9001, ale dále popsaná pravidla platí obecně pro jakýkoli systém), mnohdy ani netuší, co jej čeká. Ve snaze nevynakládat příliš mnoho finančních prostředků se rozhodne spoléhat na své vlastní zaměstnance, což může být výhodné pouze za předpokladu, že jsou tito zaměstnanci znalí odborné problematiky. Jinou možností je využít služeb externích poradců. Aby však byl výsledek co nejúčinnější a nejefektivnější, tedy aby na jedné straně splnil očekávání organizace a na straně druhé nezatěžoval její chod přehnanou a mnohdy zcela zbytečnou administrativou (což bývá snad nejčastější výhrada firem, které již tuto zkušenost mají za sebou), je rozhodujícím faktorem „dobrá volba“, čili správný výběr poradce.

### Počáteční rizika

Hned v úvodu řekněme, že využít spolupráce s poradcem je samozřejmě výhodné, ale spoléhat při realizaci systému managementu pouze na poradenskou firmu s tím, že vám nabízí výstavbu tzv. „na klíč“, je nejlepší způsob, jak se vydat nesprávným směrem. Zapojení, osobní angažovanost a přístup nejvyššího vedení organizace je totiž prvním předpokladem úspěšného výsledku. Účinnost systému nespočívá v papírové dokumentaci (i když je podmínkou nutnou, nikoli ovšem postačující), ale v každodenním přístupu a motivaci zaměstnanců. Chcete vyrábět formální papíry těsně před auditem, aby bylo dostatečné množství jakýchsi záznamů, nebo chcete větší produktivitu, spokojeně a zůstávající zákazníky a loajální a výkonné zaměstnance?

Pokud jde o správný výběr poradce, při stanovení kritérií, která vás budou zajímat, můžete využít např. návod v podobě **ČSN ISO 10019:2005: „Směrnice pro výběr poradců v systému managementu kvality a pro využívání jejich služeb“**. Cílem této normy je poskytnout informace, která fakta je třeba brát v úvahu při výběru poradce pro systém managementu (nejen) kvality. (Tato norma se sice týká už podle názvu výstavby systému managementu jakosti, ale současně může být používána i při realizaci jakýchkoli dalších systémů managementu, neboť – jak už bylo řečeno výše, jde o obecně platné principy.) Jsou to zejména následující oblasti:

- Znalosti problematiky související s příslušným systémem managementu
- Vzdělání a předchozí praxe
- Osobní vlastnosti
- Zkušenosti
- Cenové podmínky
- Způsob spolupráce (smluvní vztah, termíny, plán realizace apod.)

### Výstavba systému managementu

Při realizaci (nebo výstavbě) systému managementu jde o celý proces „vytváření, dokumentování, uplatňování, udržování a neustálého zlepšování systému managementu...“ (čl.3.1 normy ISO 10019).

Vlastní výstavby systému managementu obvykle zahrnuje následující etapy (fáze):

#### A.analýza procesů:

- identifikování procesů jednak stávajících, a jednak nezbytných pro příslušný systém managementu
- stanovení návaznosti a vzájemné součinnosti identifikovaných procesů (vstupy, výstupy)
- stanovení kritérií a metod potřebných pro zajišťování řízení, realizace, monitorování, měření a analyzování procesů (postupy realizace, postupy sledování a hodnocení procesů, princip zpětné vazby)

#### B. školení managementu případně dalších zaměstnanců

- objasnění pojmů a zásad týkajících se příslušného systému managementu

kvality v celé organizaci

#### C. vytvoření dokumentace

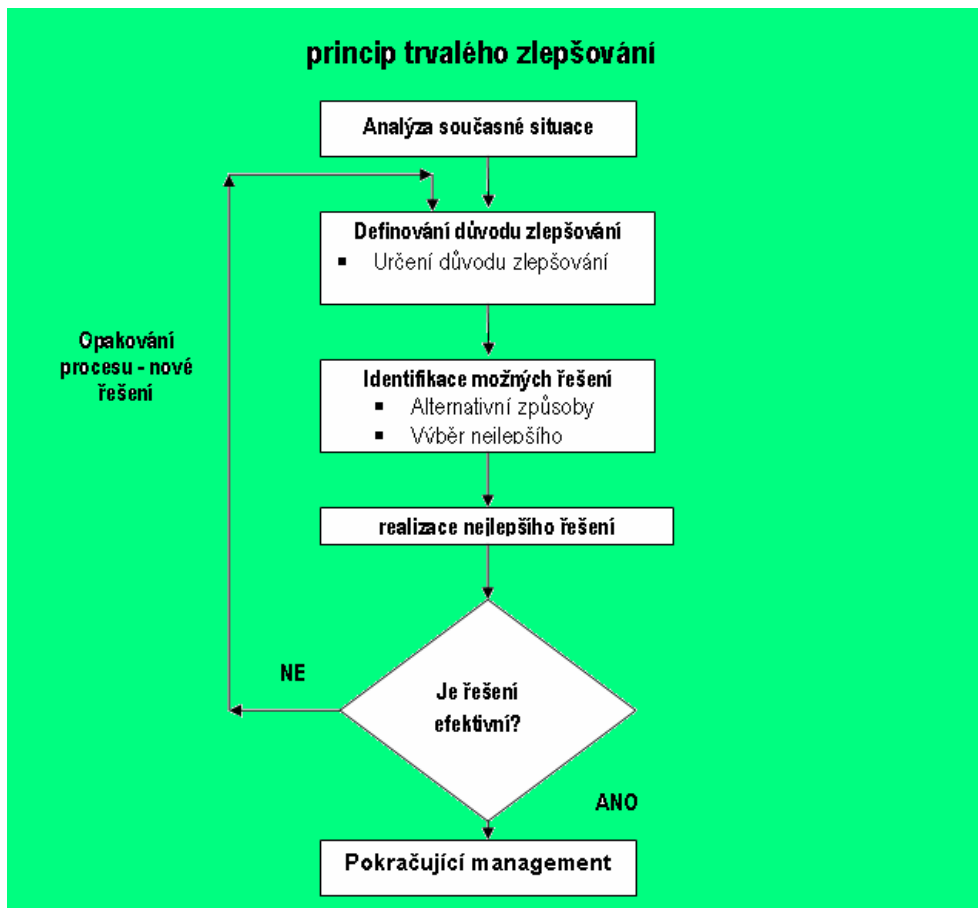
#### D. uplatnění definovaných postupů v praxi

- opatření nezbytná pro zajištění trvalého zlepšování identifikovaných procesů

#### E. ověření splnění požadavků

- formou např. interního auditu

Celý systém potom musí zajistit kromě základních principů uvedených v každé příslušné normě také růst systému, neboli neustálé zlepšování (či trvale udržitelný rozvoj v oblasti ŽP), znázorněný na následujícím obrázku:



Shrme-li si výše uvedené, pak celý proces lze rozdělit do tří základních fází (etap) výstavby systému:

### I. Fáze - počáteční hodnocení a příprava návrhu

- a) stanovení cílů a požadavků, identifikování potřeb organizace
- b) prvotní hodnocení potřeb organizace s ohledem na požadavky zákazníků, shodu s relevantními požadavky norem a požadavky zákonných předpisů, současné řídicí a provozní metody
- c) stanovení rozdílů mezi současným stavem organizace a stanovenými cíli
- d) plán činností potřebných k dosažení shody systému managementu se stanoveným cílem
- e) příprava a zpracování harmonogramu výstavby systému

### II. Fáze – vlastní výstavba systému

- a) Školení managementu případně interních auditorů
- b) příprava a zpracování dokumentace
- c) zavedení požadavků do praxe
- d) hodnocení zavedení požadavků formou interního auditu

### III. fáze – udržování a zlepšování systému

Zahrnuje provádění interních auditů, aktualizaci právních a jiných požadavků, požadavků, formulářů, analýzu údajů získaných monitorováním a měřením, přezkoumání systému managementem, přípravu plánů dalšího zlepšování, nápravná a preventivní opatření, průběžné školení, součástí by měl být marketing zaměřený na další rozvoj organizace.

Ing. Monika Becková<sup>1</sup>

2006-08-23

<sup>1</sup> Autor je dlouholetý pracovník certifikačního orgánu, pracuje jako auditor, spolupracuje na zavádění systémů managementu