

Příklad I.vrstvy integrované dokumentace

Jak lze charakterizovat integrovaný systém managementu (ISM)?

Integrovaný systém managementu (nebo systém integrovaného managementu) je pojem, který se běžně používá pro systém řízení vzájemně se podporujícího a účinného realizování procesů, politik, cílů a programů v rámci řízení firmy s ohledem na spokojenost zákazníků, zaměstnanců, společnosti a v neposlední řadě i vlastníků a dalších zainteresovaných stran, a který vychází ze dvou případně více systémových norem, jejichž přehled je zřejmý z předchozího odstavce.

Definice vycházející z dokumentu Evropské akreditace EA – 7/05: Pokyny EA k aplikaci ISO/IEC 17021:2006 pro kombinované audity (český překlad vydal ČIA v lednu 2009) uvádí, že integrovaný systém managementu je takový, kdy „...organizace aplikuje jeden jednotný systém managementu pro řízení několika aspektů činnosti organizace, pro splnění požadavků více než jedné normy systému managementu“.

Základní znaky integrovaného systému

- Integrovaný systém zastřešuje v organizaci jeden **představitel vedení** (jeden vedoucí – koordinátor) integrovaného systému managementu
- **Řízení firmy a plánovací mechanismy** jsou harmonizované
- Přístup k **řízení procesů** je integrovaný, integrovaný systém zároveň respektuje uspořádání činností (procesů) ve firmě
- **Politika a cíle** firmy, stejně jako **plánování a přidělování zdrojů** pro jejich dosahování je jednotné (integrované)
- **Organizační struktura** a rozdělení odpovědností respektují všechny integrované systémy
- Je vytvořen jednotný **integrovaný soubor dokumentace** (případně je zpracován harmonogram pro sjednocování)
- **Informační a podpůrný systém**, včetně udržování a implementace právních předpisů ve firmě, jsou harmonizované
- **Školení, výcvik** a systém odměňování a hodnocení je harmonizovaný
- Systém **měření a monitorování**, včetně komunikace a podávání zpráv je jednotný
- Plánování a realizování **interních auditů** (řízení programu auditů ve firmě) je integrováno
- **Přezkoumávání** systému managementu vedením je integrováno a bere do úvahy celkovou strategii firmy, její celkové politiky, plány a cíle
- Systém evidence a realizace **nápravných a preventivních opatření** je jednotný

Úrovně integrace procesů

Úroveň integrace systémů managementu a jejich procesů může být na základě vlivu jednotlivých aspektů různá. Uvedme si hlavní aspekty, týkající se vyspělosti systémové integrace ve firmě:

- Úroveň integrace dle stupně splnění výše uvedených požadavků
- Předcházející stav a úroveň jakéhokoli ze systémů řízení (to znamená existence a/nebo předchozí certifikace systému řízení kvality, EMS nebo dalšího systému managementu)
- Historické aspekty vývoje (úroveň vyspělosti systému managementu ve firmě obecně)
- Reference z trhu

Můžeme tak stanovit tři základní úrovně integrace. Jde ale pouze o příklad, jak lze na tyto varianty nahlížet, každá firma může mít samozřejmě specifický přístup k integraci jednotlivých procesů či dokumentů.

1. Nízká úroveň

- Jednotlivé systémy se vytvářejí odděleně
- Různé osoby jako představitelé vedení kvality/EMS apod.
- Plánovací mechanismy jsou odlišné
- Interní audity a přezkoumání vedením se realizuje odděleně
- Monitorování právních předpisů je nekonzistentní, nesystematická
- Různé soubory dokumentací, které jsou nekonzistentní
- Existuje snaha o naplánování některých procesů tak, aby navazovaly případně probíhaly společně

2. Střední úroveň

- Každý ze systémů byl zaváděn odděleně
- Různí představitelé vedení, ale jeden koordinátor
- Různé soubory dokumentací, ale jedna příručka ISM
- Harmonizované řízení dokumentace a záznamů
- Plánovací mechanismy se liší, ale interní audity a přezkoumání vedením je společné

3. Vysoká úroveň

- Závazek vedení k integrovanému systému
- Plánovací mechanismy plně harmonizovány
- Jeden koordinátor systému využívá jedny manažerské nástroje
- Společná dokumentace ISM
- Společné harmonizované řízení dokumentů a záznamů
- Harmonizovaný a harmonický systém udržování registru právních požadavků
- Integrované audity, přezkoumávání vedením

Organizace uplatňující více než jednu normu systému managementu má samozřejmě možnost volby, zda (a do jaké míry) uplatňovat integrovaný systém managementu (ISM), či zda řídit procesy zabezpečující shodu s požadavky na kvalitu či EMS např. odděleně od procesů zabezpečujících shodu s požadavky v oblasti BOZP. Shrňme si tedy důvody pro a proti zavedení ISM.

Výhody a nevýhody uplatňování integrovaného systému managementu

Mezi největší výhody bezesporu patří následující:

- Zcela nepochybně mnohem větší transparentnost dokumentace než v případě separátních systémů managementu (lze použít společnou příručku ISM, řadu směrnic pro více systémů jako jsou třeba společné směrnice pro řízení dokumentů a záznamů, směrnice pro provádění interních auditů, nápravná a preventivní opatření, nakupování, hodnocení a výběr dodavatele, může být vyhlášena společná politika, může být vybudován společný registr právních a jiných požadavků, stanoveny zčásti společné cíle, jednotný management zdrojů)
- Lepší koordinace činností v rámci celé organizace
- Je možné vytvořit jeden systém pro školení (odborný výcvik) hlídaný například zadáním požadavků do systému v elektronické podobě
- Probíhá společné přezkoumání vedením
- Lze ušetřit zbytečné náklady na zdroje (např. z hlediska přípravy, udržování systému, náklady za audity, vyhneme se dvojnásobným nákladům za zjišťování a nákup shodných informací apod.)

- Zkracováním průběžných dob může dojít ke snižování nákladů při současném zvyšování produktivity a kvality práce
- Zvyšuje se spokojnost zákazníka s pozitivními důsledky na celkovou finanční výkonnost organizace, zlepšuje se image organizace a vnímání zainteresovaných stran
- ISM může být efektivnější s ohledem na průhlednost, čitelnost a srozumitelnost dokumentace i procesů nejen pro management, ale i pro řadového pracovníka, což přináší větší motivaci
- Probíhá lepší spolupráce mezi jednotlivými organizačními složkami
- Větší efektivita při jednotném řízení procesů a komunikaci mezi jejich představiteli (manažery), než když jde o systémy oddělené
- V případě certifikace může certifikační orgán provádět kombinované audity, což znamená úsporu času a opět nákladů

Příklad souboru integrované dokumentace ISO 9001/ISO 14001:

Název dokumentu	Zařazení
Příručka integrovaného managementu	I. vrstva řídicí dokumentace
Integrovaná Politika	
Cíle a programy integrovaného systému managementu	
Organizační řád	II. vrstva řídicí dokumentace
Řízení dokumentů a záznamů	
Výcvik pracovníků	
Metrologický řád	
Plánování v EMS	
Řízení v oblasti životního prostředí	
Havarijní řád	
Interní audit	
Řízení neshodného produktu	
Nápravná a preventivní opatření	
Technologické postupy	
Skladový řád	
Zásady OŽP	
Registr právních a jiných požadavků	
Registr environmentálních aspektů	
Registr monitorování a měření	
Záznamy o shodě s požadavky (o kvalitě)	
Záznamy o EMS	

Postup tvorby dokumentace by obecně měl vycházet z následujících požadavků:

- Návodu ve směrnici ČSN ISO/TR 10013: Směrnice pro dokumentaci systému managementu jakosti
- Stávajících zvyklostí ve firmě
- Požadavků vedení
- Složitosti systému managementu a procesů ve firmě
- Kompetence pracovníků, kteří ji budou používat
- Cílů, pro které je dokumentace určena
- Požadavků právních předpisů, pokud je to relevantní

Proces by měl zahrnovat následující kroky:

- a) Rozhodnutí o zpracování, případně novelizaci řídicí dokumentace
- b) Určení zpracovatele a pracovníků, kteří se budou na zpracování dokumentů podílet

- c) Zpracování návrhu
- d) Připomínkové řízení
- e) Schvalování dokumentace
- f) Distribuce a evidence dokumentace
- g) Evidence dokumentace a sledování její platnost

Vzájemná vazba EMS x QMS uvedená v integrované příručce:

Čí normy	Název prvku ČSN EN ISO 14001:2005	Čí normy	Název kapitoly ČSN EN ISO 9001:2009
4.1	Všeobecné požadavky	4.1	Všeobecné požadavky
4.2	Environmentální politika	5.3	Politika kvality
4.3	Plánování	5.4	Plánování
4.3.1.	Environmentální aspekty	5.2 7.2.1 7.2.2	Zaměření na zákazníka Určování požadavků týkající se produktu Přezkoumání požadavků týkající se produktu
4.3.2.	Právní a jiné požadavky	5.2 7.2.1	Zaměření na zákazníka Určování požadavků týkající se produktu
4.3.3.	Cíle a cílové hodnoty a programy	5.4.1 5.4.2 8.5.1	Cíle kvality Plánování systému managementu kvality Neustálé zlepšování
4.4.1.	Zdroje, úlohy, odpovědnost a pravomoc	5.1 6.1 6.3	Osobní angažovanost a aktivita managementu Poskytování zdrojů Infrastruktura
4.4.2.	Odborná způsobilost, výcvik, povědomí	6.2	Lidské zdroje
4.4.3.	Komunikace	5.5.3 7.2.3	Interní komunikace Komunikace se zákazníkem
4.4.4.	Dokumentace EMS	4.2.1	Požadavky na dokumentaci
4.4.5	Řízení dokumentů	4.2.3	Řízení dokumentů
4.4.6.	Řízení provozu	7	Realizace produktu
4.4.7.	Havarijní připravenost a reakce	8.3	Řízení neshodného produktu
4.5	Kontrola (pouze nadpis)	8	Měření analýza a zlepšování
4.5.1.	Monitorování a měření	7.6 8.2	Řízení monitorovacích a měřících zařízení Monitorování a měření
4.5.2.	Hodnocení souladu	8.2.3 8.2.4	Monitorování a měření procesů Monitorování a měření produktu
4.5.3.	Neshoda, opatření k nápravě a preventivní opatření	8.3 8.4 8.5.2 8.5.3	Řízení neshodného produktu Analýza údajů Nápravná opatření Preventivní opatření
4.5.4.	Řízení záznamů	4.2.4	Řízení záznamů
4.5.5	Interní audit	8.2.2	Interní audit
4.6	Přezkoumání vedením	5.6 8.5.1	Přezkoumání systému managementu Neustálé zlepšování

V oblasti integrovaných systémů managementu nabízíme následující činnosti:

- Analýza stavu, vymezení hranic rozsahu systému integrovaného managementu.
- Politika, cíle a programy

- Implementace a rozvoj – zahrnuje zejména:
 - Řízení dokumentů a záznamů
 - Dokumentace nezbytného rozsahu pro všechny systémy, které jsou součástí integrovaného systému, musí být jednotně konstruována i řízena
 - Stanovení odpovědností, povinností a pravomocí
 - Plánování a zajišťování přiměřených zdrojů
 - Realizace produktu/řízení provozu zahrnující jednotlivé aspekty systému
 - Mechanizmy vnitřního kontrolního systému (monitorování a měření, interní audity)
 - Dokladované řešení jakýchkoli incidentů a jejich příčin, tzn. vypořádání neshod a nápravná opatření

Kolik to stojí?

Cena je závislá zejména na rozsahu, formě a délce dohodnuté spolupráce. Platí základní sazba konzultace v ceně v rozmezí 450,- až 800,- Kč za hodinu. Kdykoli Vám samozřejmě také zpracujeme nezávazně cenovou nabídku přímo pro Vás.

Co mám dělat, pokud chci vaše služby?

Sdělit nám nějakým způsobem Vaše požadavky (e - mail, telefon, pošta apod.) – viz kontakty.

2011-02-11, „AEC“