



Systemy řízení

Pavel Kovařík

Edice učebních textů

 **VŠEM**

VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

Systemy řízení

Systemy řízení

Ing. Pavel Kovařík

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017

Vydání první. Všechna práva vyhrazena.

ISBN: 978-80-87839-88-1

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována ani šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

PŘEDMLUVA	11
KAPITOLA 1: RÁMEC SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ	13
1.1 Systémy řízení v organizaci	14
1.2 Důvody k zavádění systému řízení	15
1.2.1 Externí důvody	15
1.2.2 Interní důvody	16
1.3 Klíčové předpoklady systémů řízení QMS, EMS a BOZP	17
1.3.1 Procesní přístup	17
1.3.2 Rizika	18
1.3.3 Zlepšování - PDCA cyklus	19
1.3.4 Plnění legislativních požadavků	20
1.3.5 Dokumentované informace a znalosti organizace	21
1.3.5.1 Dokumentované informace	22
1.3.5.2 Znalosti organizace	23
1.4 Přístupy k zavádění systémů řízení QMS, EMS a BOZP	24
1.4.1 Přístupy k zavádění systému řízení kvality (QMS)	24
1.4.1.1 Systém řízení kvality podle normy ISO 9001	25
1.4.1.2 Přístupy TQM	26
1.4.1.3 Oborové přístupy	28
1.4.2 Přístupy k zavádění systému bezpečnosti práce (BOZP)	29
1.4.3 Přístupy k zavádění systému řízení environmentu (EMS)	29
1.5 Certifikace systémů řízení a státní ocenění	30
1.5.1 Certifikace systémů řízení	31
1.5.2 Státní ocenění systémů řízení	32
1.5.2.1 Řízení kvality	32
1.5.2.2 Bezpečnost práce	33
1.5.2.3 Životní prostředí	34
1.6 Ekonomika systémů řízení	35
KAPITOLA 2: ŘÍZENÍ RIZIK V ORGANIZACI	40
2.1 Oblasti rizik v organizaci	41
2.2 Základní pojmy z oblasti řízení rizik	42
2.3 Proces řízení rizik v organizaci	44
2.4 Analýza rizik	45
2.4.1 Identifikace aktiv, hrozeb a zranitelností (rizik)	45
2.4.2 Hodnocení rizik	46
2.5 Plán zvládnání rizik	48
2.6 Odsouhlasení plánu zvládnání rizik	48
2.7 Monitorování a přezkoumávání procesu řízení rizik	49
2.8 Role a odpovědnosti při řízení rizik	49

KAPITOLA 3: MANAGEMENT KVALITY	54
3.1 Legislativa managementu kvality	55
3.1.1 Občanský zákoník	55
3.1.2 Ochrana spotřebitele	57
3.1.3 Škoda způsobená vadou výrobku	59
3.1.4 Technické požadavky na výrobky	60
3.1.5 Obecná bezpečnost výrobků	63
3.1.6 Metrologie	64
3.2 Systém managementu kvality	66
3.2.1 Všeobecné požadavky na systém QMS	66
3.2.2 Kontext organizace	67
3.2.3 Vedení organizace a Leadership	69
3.2.4 Plánování systému QMS	71
3.2.4.1 Opatření pro řešení rizik a příležitostí	71
3.2.4.2 Cíle kvality a plánování jejich dosažení	72
3.2.4.3 Plánování změn	73
3.2.5 Podpora a zdroje systému QMS	74
3.2.5.1 Lidské zdroje – kompetence a povědomí	74
3.2.5.2 Infrastruktura	75
3.2.5.3 Prostředí pro fungování procesů	76
3.2.5.4 Zdroje pro monitorování a měření	76
3.2.5.5 Znalosti organizace	77
3.2.5.6 Komunikace	77
3.2.5.7 Dokumentované informace	78
3.2.6 Provoz organizace a systém QMS	79
3.2.6.1 Plánování a řízení provozu	79
3.2.6.2 Požadavky na produkty a služby	80
3.2.6.3 Návrh a vývoj produktů a služeb	80
3.2.6.4 Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb	82
3.2.6.5 Výroba a poskytování služeb	83
3.2.6.6 Uvolňování produktů a služeb	85
3.2.6.7 Řízení neshodných výstupů	85
3.2.7 Hodnocení výkonnosti	86
3.2.7.1 Monitorování, analýza a vyhodnocování	86
3.2.7.2 Interní audity	87
3.2.7.3 Přezkoumání systému managementu	87
3.2.8 Zlepšování	88
KAPITOLA 4: BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI	93
4.1 Legislativa v oblasti BOZP	94
4.1.1 Bezpečnost práce	94
4.1.2 Ochrana zdraví při práci	98
4.1.3 Požární ochrana	99
4.2 Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	99
4.2.1 Všeobecné požadavky na systém řízení BOZP	100
4.2.2 Politika BOZP	100
4.2.3 Plánování v systému BOZP	101

4.2.4	Implementace a provoz systému BOZP	104
4.2.4.1	Zdroje, odpovědnost a pravomoc	104
4.2.4.2	Odborná způsobilost, výcvik a povědomí	104
4.2.4.3	Komunikace, spoluúčast a konzultace	105
4.2.4.4	Dokumentace	105
4.2.4.5	Řízení provozu	106
4.2.4.6	Havarijní připravenost a reakce	107
4.2.5	Kontrola v systému BOZP	107
4.2.6	Přezkoumání systému managementu	109

KAPITOLA 5: ENVIRONMENTÁLNÍ MANAGEMENT 114

5.1	Environmentální legislativa	115
5.1.1	Zákon o odpadech	116
5.1.2	Zákon o obalech	120
5.1.3	Zákon o ovzduší	121
5.1.4	Ochrana vod	122
5.1.5	Chemické látky	124
5.1.6	IPPC a EIA	128
5.1.7	Ekologická újma	130
5.2	Systém environmentálního managementu	131
5.2.1	Všeobecné požadavky na systém řízení EMS	132
5.2.2	Kontext organizace	132
5.2.3	Vedení organizace a Leadership	134
5.2.4	Plánování systému EMS	135
5.2.4.1	Opatření k řešení rizik a příležitostí	135
5.2.4.2	Environmentální aspekty	136
5.2.4.3	Závazné povinnosti	138
5.2.4.4	Environmentální cíle a plánování k jejich dosažení	139
5.2.5	Podpora a zdroje systému EMS	139
5.2.5.1	Zdroje, kompetence a povědomí	140
5.2.5.2	Komunikace	140
5.2.5.3	Dokumentované informace	141
5.2.6	Provoz organizace a systém EMS	142
5.2.6.1	Plánování a řízení provozu	142
5.2.6.2	Havarijní připravenost a reakce	143
5.2.7	Hodnocení výkonnosti	144
5.2.7.1	Hodnocení souladu	144
5.2.7.2	Interní audit	145
5.2.7.3	Přezkoumání systému managementu	145
5.2.8	Zlepšování	146

KAPITOLA 6: AUDITY V SYSTÉMECH ŘÍZENÍ	151
6.1 Audit v organizaci	152
6.2 Plánování interních auditů	153
6.3 Proces interního auditu	155
6.3.1 Přípravná fáze interního auditu	155
6.3.2 Realizační fáze interního auditu	156
6.3.3 Závěrečná fáze interního auditu	157
6.4 Specifické audity v systémech řízení	158
6.4.1 Audit dodavatelů	158
6.4.2 Procesní audit	159
6.4.3 Audit produktu	159
6.5 Požadavky na kvalifikaci interních auditorů	160
GLOSÁŘ	164
LITERATURA	167

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Zaměření jednotlivých systémů řízení a jejich standardy	14
Obrázek 1.2 Proces a jeho prvky	17
Obrázek 1.3 Procesní mapa výrobně servisní organizace	18
Obrázek 1.4 Cyklus PDCA	19
Obrázek 1.5 Pyramidální struktura dokumentovaných informací QMS	23
Obrázek 1.6 Model EFQM Excellence Model	27
Obrázek 1.7 Některé značky zahrnuté do programu Česká kvalita	33
Obrázek 2.1 Oblasti rizik v organizaci	41
Obrázek 2.2 Proces řízení rizik	44
Obrázek 2.3 Matice rizik	47
Obrázek 3.1 Evropská značka shody	60
Obrázek 3.2 Prohlášení o shodě výroby společnosti KM BETA	61
Obrázek 3.3 Kalibrační známka	65
Obrázek 3.4 Logické prvky kontextu organizace	68
Obrázek 3.5 Politika kvality společnosti ALFA s.r.o.	70
Obrázek 3.6 Proces návrhu a vývoje	81
Obrázek 4.1 Politika BOZP společnosti ALFA s.r.o.	101
Obrázek 5.1 Záchytná olejová vana	118
Obrázek 5.2 Symboly nebezpečných vlastností odpadů	118
Obrázek 5.3 Třídění elektroodpadu	119
Obrázek 5.4 Logo autorizované obalové společnosti EKO-KOM, a.s.	120
Obrázek 5.5 Štítek na nádobě s nebezpečnou chemickou směsí	128
Obrázek 5.6 Environmentální politika společnosti ALFA s.r.o.	134
Obrázek 6.1 Vybrané typy auditů v organizace	153
Obrázek 6.2 Zpráva z interního auditu	157

Seznam tabulek

Tabulka 1.1 Systémy řízení v organizaci	14
Tabulka 1.2 Registr legislativy	21
Tabulka 2.1 Stupnice hodnocení pravděpodobnosti výskytu hrozby	46
Tabulka 2.2 Stupnice hodnocení velikosti dopadu	47
Tabulka 3.1 Příklady stanovených měřidel	65
Tabulka 3.2 Interní a externí aspekty pro systém QMS	67
Tabulka 3.3 Příklady rizik v organizaci	71
Tabulka 3.4 Cíle kvality	73
Tabulka 3.5 Požadované dokumentované informace dle normy ISO 9001	78
Tabulka 4.1 Identifikace nebezpečí a posuzování rizik	102
Tabulka 4.2 Dokumenty a záznamy požadované normou OHSAS 18001	105
Tabulka 4.3 Registr měření	108
Tabulka 5.1 Základní legislativní oblasti ochrany životního prostředí	115
Tabulka 5.2 Seznam nebezpečných vlastností odpadů	116

Tabulka 5.3 Příklad evidence odpadů ve stavební organizaci	117
Tabulka 5.4 Bezpečnostní list výrobku Cif Power&Shine Odmašťovač	125
Tabulka 5.5 Seznam rizikových provozních činností	130
Tabulka 5.6 Příklady zainteresovaných stran v oblasti environmentu	133
Tabulka 5.7 Interní a externí environmentální aspekty	137
Tabulka 5.8 Environmentální cíle	139
Tabulka 5.9 Požadované dokumentované informace dle normy ISO 14001	141
Tabulka 5.10 Registr monitorování a měření	145
Tabulka 6.1 Program auditů	154
Tabulka 6.2 Checklist s kontrolními otázkami pro proces nákupu	156

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

Předmluva

Cílem této publikace je seznámit studenty magisterských kurzů Vysoké školy ekonomie a managementu s problematikou systémů řízení. Tato publikace se zaměřuje na systém řízení kvality (QMS), systém řízení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (BOZP) a systém řízení environmentu (EMS). Autor neměl při psaní této publikace ambici vytvořit komplexního průvodce v jednotlivých oblastech systémů řízení. Cílem bylo připravit publikaci, která by v návaznosti na učební text Systémy řízení (autorka Ing. Dana Spejchalová, PhD.) vydaný Vysokou školou ekonomie a managementu v roce 2014, aktualizovala změny, ke kterým v posledních letech došlo. Vedle změn právních předpisů to jsou především nové revidované normy ISO 9001:2015 a ISO 14001:2015, které do systémů řízení přinášejí nové požadavky korespondující s trendy v podnikové praxi. Bohužel mezinárodní norma ČSN OHSAS 18001:2008 věnovaná problematice bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci, stále ještě neprošla revizí, a dokončení revize a schválení normy do rodiny norem ISO pod značením ISO 45001 je plánováno až do poloviny roku 2018.

Naprostá většina organizací v různých oborech podnikání využívá doporučení, které výše uvedené normy obsahují a snaží se pomocí těchto doporučení neustále zlepšovat systém řízení organizace. Autor na základě dostupné literatury, zákonných předpisů, norem a osobní dlouholeté praxe v oblasti řízení organizací připravil učební text, který klade důraz na ty oblasti systémů řízení, s nimiž se budou studenti magisterského studia po úspěšném absolvování vysokoškolského studia v praxi setkávat. Skripta jsou rozdělena do šesti kapitol, které na sebe logicky navazují a jsou propojeny vzájemnými odkazy. Na konci většiny kapitol jsou uvedeny kontrolní otázky k řešení problematice, shrnutí jednotlivých kapitol a klíčová slova.

Autor přeje všem studentům, aby jim tato publikace pomohla s orientací v problematice systémů řízení, byla oporou pro úspěšné zakončení studia tohoto předmětu a především aby je vybavila základními znalostmi, které od nich očekává současná podniková praxe.

Ing. Pavel Kovařík

1

kapitola

Rámec systémů řízení

1. kapitola

Rámec systémů řízení

Úvod

V úvodní kapitole učebního textu si vysvětlíme, co rozumíme pod pojmy řízení kvality, bezpečnosti a environmentu, a jaký mají tyto systémy řízení vztah k managementu organizace. Velký důraz bude kladen na pochopení systémovosti řízení kvality, bezpečnosti a environmentu v organizaci, neboť v praxi nejde jen o vyrobený produkt, vybraný aspekt životního prostředí nebo bezpečnost pracovníků na pracovišti. Systémy řízení mají managementu organizace pomoci dosáhnout systematické zajištění správného fungování organizace a prevence rizik ve výše uvedených oblastech. Podrobně specifikujeme přínos managementu kvality, bezpečnosti a environmentu pro práci manažera a vztah k tržnímu prostředí i možnosti, které systémy řízení poskytují pro zlepšování a rozvoj společnosti. Stručně také nastíníme přístupy a normované standardy, které je možné v současné době pro zavádění systémů řízení kvality, bezpečnosti a environmentu využít.

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je:

- charakterizovat důvody a postupy zavádění systémů řízení,
- uvést základní historické souvislosti systémů řízení a vztah státu,
- popsat základní prvky systémů řízení (procesy, rizika a cyklus PDCA),
- uvést klíčové přístupy k zavádění systémů řízení,
- vysvětlit základní principy certifikace systémů řízení,
- uvést základní ekonomické aspekty při řízení systémů řízení organizace.

1.1

Systémy řízení v organizaci

Celý učební text je zaměřen na tři nejčastější systémy řízení, s nimiž se můžeme v podnikové praxi setkat. Následující tabulka 1.1 obsahuje zkratky s nimiž se bude čtenář v celém učebním textu setkávat.

➔ TABULKA 1.1

Systémy řízení v organizaci

Systém řízení	Zkratka	
Kvalita	QMS	Systém managementu kvality
Ochrana životního prostředí	EMS	Systém environmentálního managementu
Bezpečnost práce	BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zdroj: Vlastní zpracování

Řízení kvality, bezpečnosti a environmentu v organizaci spadá stejně jako například finanční řízení nebo personální řízení pod obor nazývaný management. Bez řízení kvality, bezpečnosti a environmentu se v současné době neobejde žádný management. Je to dáno zvyšujícími se požadavky na kvalitu vyráběné produkce, snahou organizací minimalizovat své dopady na životní prostředí a úsilím o zvyšující se bezpečnost práce a ochranu zaměstnanců organizace.

DEFINICE



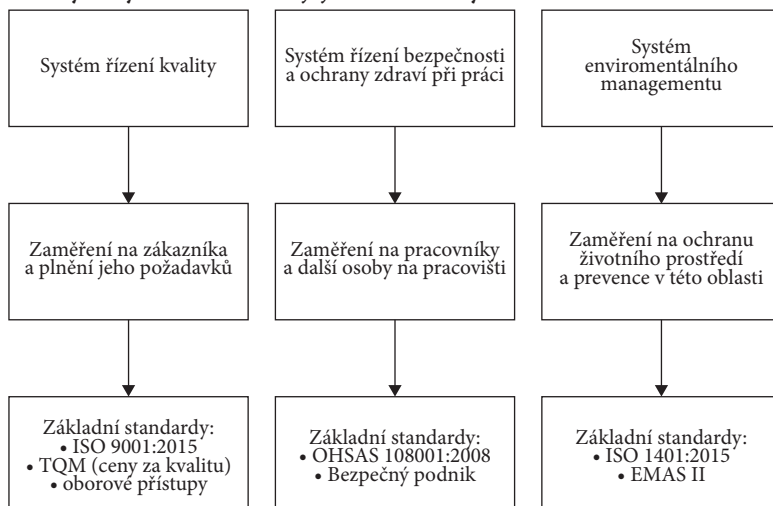
Management kvality, bezpečnosti práce a environmentu

Součást managementu organizace související s kvalitou, bezpečností práce environmentem a jejich zajišťováním.

Jak bude patrné z dalších kapitol tohoto učebního textu, také stát prostřednictvím legislativních nástrojů nutí organizace v oblasti kvality, bezpečnosti práce a environmentu k dodržování stanovených pravidel.

➔ OBRÁZEK 1.1

Zaměření jednotlivých systémů řízení a jejich standardy



Zdroj: Upraveno podle Spejchalová (2014)

Zaměření jednotlivých manažerských systémů je uvedeno na obrázku 1.1. Je zřejmé, proč se organizace věnují kvalitě: prioritně proto, aby uspokojily zákazníka kvalitním produktem. Znečištění životního prostředí nerespektuje hranice, a proto na nadnárodní úrovni vznikají iniciativy podporující ochranu životního prostředí. Obecně nelze pochybovat o tom, že tzv. globální oteplování je zásadním problémem současnosti. Lze doložit, že moderní zemědělství spotřebuje více energie než tolik, kolik je jí v produkovaných potravinách; v ceně přírodních zdrojů není zahrnuta devastace životního prostředí a případně další faktory. V oblasti bezpečnosti práce se sledují náklady vzniklé z poškození zdraví v souvislosti s výkonem práce, které souvisejí se zkrácením pracovního věku, ztráty vznikající rodinným příslušníkům a náklady na návrat zdravotně postižených zaměstnanců do společnosti.

Systémy řízení nejsou samostatnými systémy, jsou součástí přístupu k řízení organizace jako celku. Se systémy řízení se v současné praxi setkáme nejen u výrobních organizací, ale i při poskytování služeb, ve státní správě nebo jiných neziskových organizacích. Laická představa o tom, že například systém řízení kvality se týká pouze výrobních organizací, je mylná. Systémy řízení jdou napříč celým fungováním organizace, nezaměřují se pouze na výrobu, ale najdeme je v obchodních činnostech, při návrhu a vývoji výrobků a služeb, v nákupu, při vlastní výrobě, případně také při skladování a expedici. Systémy řízení QMS, EMS a BOZP najdeme nejen ve velkých, ale i v malých nebo středních organizacích, napříč všemi obory a odvětvími.

1.2

Důvody k zavádění systému řízení

V dalších podkapitolách si vysvětlíme důvody, které vedou organizace k zavádění systémů řízení QMS, EMS a BOZP do své podnikové praxe. Tyto důvody lze rozdělit do dvou skupin, na důvody externí a interní.

1.2.1 Externí důvody

Externí důvody, které vedou organizace k zavádění systémů řízení, souvisejí s požadavky zákazníků, s přáním mateřské organizace na sjednocení postupů a pravidel v řízení organizace nebo například s legislativními požadavky vybraného státu.

Mezi nejčastěji uváděné **externí důvody** zavádění systémů řízení patří:

- složitost současných výrobků a technologií se zvyšuje. Aby mohl být vyroben kvalitní produkt a aby mohli být uspokojeni stále náročnější zákazníci, je třeba kvalitu produktu plánovat a řídit. Komplikované provozní podmínky s sebou přinášejí rizika environmentální a bezpečnostní, i tyto oblasti musí být systematicky řízeny,
- stát klade prostřednictvím legislativy vysoké nároky na bezpečnost a zdravotní nezávadnost výrobků, zpřísnují se limity v ochraně životního prostředí. Požadavky na bezpečnost práce rostou. Případné nedostatky v kvalitě výrobků, poškozování životního prostředí nebo nedodržení legislativy v oblasti bezpečnosti se přísně postihuje a případné náhrady škod mohou výrazně ovlivnit ekonomickou situaci organizace. Systematické řízení prostřednictvím systému QMS, EMS a BOZP usnadňuje organizacím plnění legislativních požadavků a působí jako prevence pokut a sankcí,
- místní státní orgány mají často vyšší důvěru k organizacím, které systematicky řídí kvalitu, environment případně bezpečnost práce, protože u nich lze předpokládat, že se dobře vyrovnají s případnými problémy s kvalitou produktů, haváriemi v oblasti životního prostředí, například v případě povodní, nebo možnými pracovními úrazy plynoucími z komplikovaných výrobních procesů,
- roste konkurence, s níž lze bojovat pouze kvalitním produktem. Zákazníci často vyžadují důkaz o systematickém zajištění péče o kvalitu produktu, doklad o tom, že produkty se vyrábějí ve správně fungujících procesech, že organizace nepoškozují životní prostředí a neohrožuje zdraví svých zaměstnanců.

I v současné době bývá doklad o tom, že v organizaci je zaveden některý ze systémů řízení, často „vstupenkou na trh“, podmínkou účasti ve výběrových řízeních, nebo dokonce marketingovým nástrojem. Za přínos systémů řízení (zejména systému řízení environmentu a bezpečnosti práce) lze považovat to, že pracovníci si správné praktiky odnášejí i do svých soukromých životů, podle vzoru z organizace, kde pracují. Například doma třídí odpady nebo pracují bezpečněji, užívají ochranné pomůcky apod. Funguje tedy jistá motivace, jejíž výstupy jsou kvantifikovatelné i na národní úrovni.

1.2.2 Interní důvody

Externí důvody pro zavedení systému řízení jsou z předchozí podkapitoly zřejmé. V některých případech organizace nemá jinou volbu než konkrétní systém řízení implementovat a případně nechat certifikovat nezávislou certifikační společností¹. Z jakého důvodu se však sama organizace rozhodne pro zavedení systému řízení QMS, EMS nebo BOZP?

Z celé řady faktorů lze jmenovat zejména následující:

- je-li správně zaveden systém řízení kvality QMS, jsou výrobní procesy efektivnější. Kvalitní produkty se vyrobí napoprvé, **snižuje se tak zmetkovitost a plýtvání materiálem**. Zejména v oblasti bezpečnosti práce a environmentu je pro organizaci výhodnější (levnější) chránit životní prostředí a bezpečnost práce a vyrábět v souladu s právními předpisy než platit pokuty za porušování pravidel. Snížením zmetkovitosti dále dochází ke snížení spotřeby surovin a energií, tj. ke zlevnění výroby a nepřímo také i k menším dopadům na životní prostředí,
- zavedení systému řízení s sebou přináší zlepšení vnitřního řízení organizace. To lze spatřovat především v několika oblastech:
 - jsou určeny pravomoci a odpovědnosti pracovníků, ti vědí, co mají dělat a jak, jejich práce je pak efektivnější,
 - moderní systém řízení kvality se vždy zakládá na procesním přístupu² k řízení. Správně fungující procesy přinášejí nejen úspory, ale zejména nové příležitosti, možnosti zrychlení průběhu zakázky organizací,
 - zásadní činnosti probíhající v organizaci jsou předem popsány. Manažeři se nemusí stále znovu rozhodovat, jak konkrétní činnost zajistit, pouze se řídí platným předpisem,
 - ve společnosti se pomocí směrnic a pracovních postupů dokumentují nejlepší praktiky, které vedou k uchování a sdílení know-how organizace,
 - v systému řízení QMS, EMS a BOZP dochází ke snížení rizika vzniku neshodného výrobku, vzniku ekologické havárie a počtu pracovních úrazů, což opět přináší zefektivnění v organizaci.

Zavedení systému řízení QMS, EMS a BOZP může být (v některých případech) důvodem **úspor na pojistném**, které organizace platí za pojištění různých aspektů své činnosti. Zdůvodnění je logické: samozřejmě nelze zcela zabránit výskytu neshod a následných reklamací zákazníky a požadavkům na náhradu škody, pracovním úrazům nebo vzniku ekologické havárie, ale organizace, která zavedla systém řízení, umí tyto případy lépe, rychleji a efektivněji předvídat a řešit. Škody bývají také méně rozsáhlé než v organizaci, kde systém řízení zaveden není. To pojišťovny zohledňují při kalkulaci pojistného, kde organizace se zavedeným systémem řízení jsou považovány za méně rizikové.

1 Tématu certifikace systémů řízení je věnována kapitola 1.5.1 tohoto učebního textu.

2 Procesnímu řízení bude věnována část kapitoly 1.3 tohoto učebního textu.

1.3

Klíčové předpoklady systémů řízení QMS, EMS a BOZP

Dříve než přistoupíme k podrobnějšímu zkoumání jednotlivých systémů řízení, je důležité upozornit na **klíčové předpoklady**, které tvoří myšlenkový rámec každého systému řízení v organizaci. Tyto předpoklady (viz podkapitoly 1.3.1–1.3.5) jsou v naprosté většině případů společné pro jednotlivé systémy řízení. Tím se zavedení systémů řízení do organizace usnadňuje a je možné provést i případnou integraci více systémů do jednoho **integrovaného systému řízení**. To přináší organizaci výhody především v oblasti sdílení zkušeností a zdrojů mezi jednotlivými systémy řízení.

1.3.1 Procesní přístup

Současný management prosazuje zavedení a využívání procesního přístupu při řízení organizací. S pojmem proces se setkáváme prakticky ve všech normách ISO, které se věnují managementu určité oblasti. Nezáleží na tom, zda organizace využívá procesy při poskytování služeb v oblasti IT (ISO 20000), výrobě automobilů ve zpracovatelském průmyslu (ISO TS 16949) nebo při řízení kvality, environmentu nebo bezpečnosti práce. Všude jsou činnosti prováděné v organizaci seskupeny do souvisejících a navazujících skupin činností, tj. **procesů** a tyto procesy tvoří základ pro řízení organizace. V praxi se můžeme setkat s různými definicemi pojmu proces.

DEFINICE



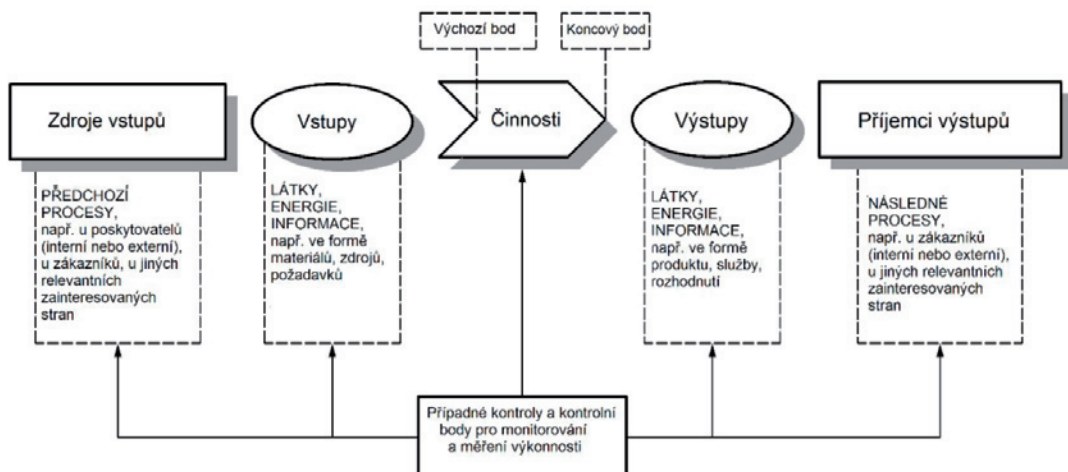
Proces

Proces je sled činností transformujících vstupy (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, při použití lidí nebo nástrojů.

Proces v organizaci tedy můžeme chápat jako strukturovaný sled navazujících činností popisujících tok práce – postup tvorby přidané hodnoty – postupující od jednoho pracovníka ke druhému (v případě složitých procesů z jednoho útvaru do druhého), poskytující měřitelnou službu nebo výrobek internímu nebo externímu zákazníkovi za předpokladu přeměny vstupů na výstupy a využívání zdrojů.

OBRAZEK 1.2

Proces a jeho prvky

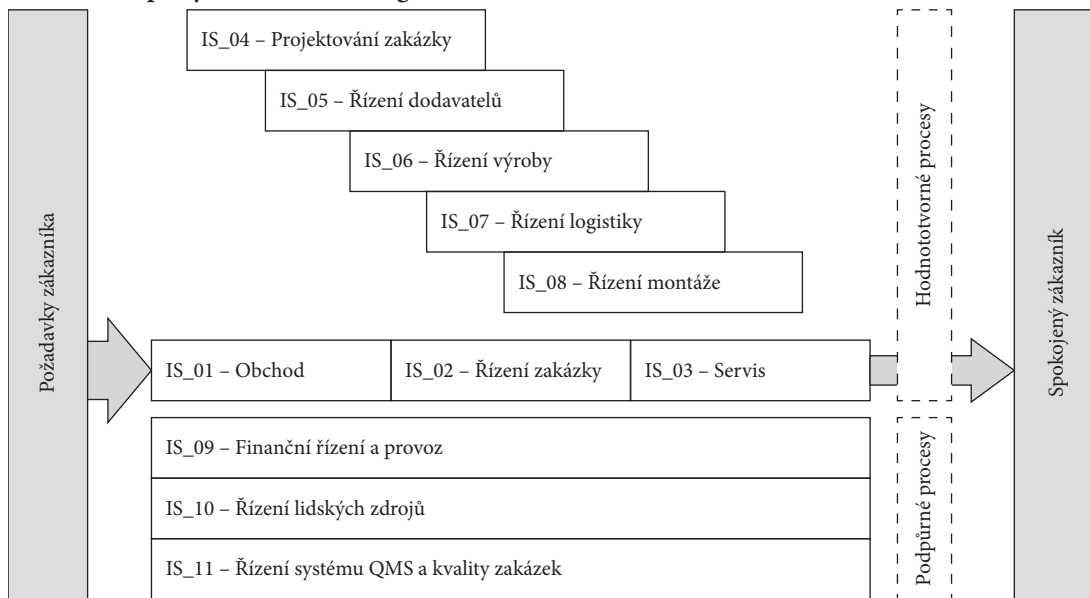


Co pojem proces představuje je pro dokreslení zobrazeno na obrázku 1.2, který zachycuje schematické znázornění jakéhokoliv procesu a ukazuje vzájemné vazby jeho prvků. **Monitorovací a měřicí kontrolní body**, které jsou nezbytné pro řízení procesu, jsou specifické pro každý proces a budou se měnit v závislosti na vlastnostech činností obsažených v procesu a souvisejících rizicích.

Pochopení a řízení vzájemně provázaných procesů jako systému přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování zamýšlených cílů a strategie organizace. Procesní přístup umožňuje organizaci řídit vzájemné vztahy a vzájemné závislosti mezi procesy systému tak, aby bylo možné zvýšit celkovou výkonnost organizace. V praxi se často setkáváme s **procesní mapou** (občas označovanou také jako mapa procesů organizace), která právě vzájemné souvislosti mezi procesy zachycuje. Ukázka mapy procesů je zachycena na obrázku 1.3.

➔ OBRÁZEK 1.3

Procesní mapa výrobně servisní organizace



Zdroj: Vlastní zpracování

Management procesů a systému řízení jako celku může být podpořen používáním cyklu PDCA (viz podkapitola 1.3.3) s celkovým zaměřením na zvažování rizik (viz podkapitola 1.3.2), jehož cílem je využít příležitosti a předcházet nežádoucím výsledkům. Specifické požadavky, považované za nezbytné při zavádění procesního přístupu, jsou více vysvětleny v kapitole 3, věnované managementu kvality a požadavkům normy ISO 9001.

1.3.2 Rizika

Zvažování rizik při podnikání je nezbytným předpokladem pro vybudování dlouhodobě fungující organizace. Organizace by se měly zabývat **identifikací a hodnocením rizik a příležitostí a následným plánováním a realizováním opatření** pro řešení rizik a příležitostí. Řešení jak rizik, tak příležitostí vytváří základ pro efektivní systém řízení, dosahování lepších výsledků a předcházení negativním účinkům (dopady možných rizik). Opět platí, že proces řešení rizik probíhá nezávisle na tom, zda jedná o management kvality, environmentu nebo bezpečnosti práce.

DEFINICE

**Riziko**

Riziko je kombinace pravděpodobnosti výskytu nebezpečné události nebo expozice a závažnosti úrazu nebo poškození zdraví, které může být způsobeno událostí nebo expozicí jejího vlivu.

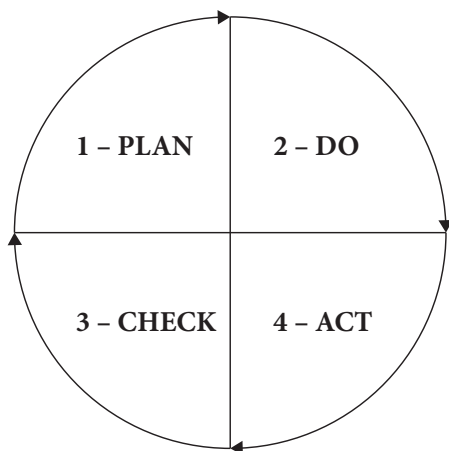
V předchozím odstavci jsme zmínili rizika a **příležitosti**. Příležitosti mohou vzniknout následkem situace, která má příznivý vliv na dosažení zamýšleného výsledku. Může se například jednat o soubor okolností, které umožňují organizaci přilákat zákazníky, vyvinout nové produkty a služby, snížit plýtvání nebo zlepšit produktivitu. Opatření pro řešení příležitostí mohou rovněž zahrnovat zvažování souvisejících rizik. Riziko je účinek nejistoty a každá taková nejistota může mít pozitivní nebo negativní účinky. Pozitivní odchylka vyplývající z rizika může poskytnout příležitost, avšak ne všechny pozitivní účinky rizika mají za následek příležitosti.

Vzhledem k důležitosti řízení rizik a příležitostí při řízení organizace bude tomuto tématu věnována samostatná **kapitola 2 – Řízení rizik v organizaci** učebního textu.

1.3.3 Zlepšování – PDCA cyklus

Demingův³ cyklus PDCA je v oblasti managementu kvality základní metodou pro zlepšování systému řízení organizace. Tento cyklus se skládá ze čtyř fází, ve kterých by mělo probíhat zlepšování kvality nebo provádění změn. Jedná se o cyklus, který nemá konec, a měl by se pro zajištění neustálého zlepšování stále opakovat. Právě cykličnost je základním principem metody PDCA. Ať už je plán z cyklu schválen nebo vyřazen, přichází na řadu nový cyklus, který zohledňuje nové poznatky z cyklu předšlého. Tento koloběh PDCA se neustále opakuje, čímž organizace postupně dosahuje cíle – dokonalý provoz a kvalitní výrobky nebo služby pro zákazníky. Dalším základním předpokladem PDCA je jasné oddělení jednotlivých fází. Pokud by jednotlivá měření výsledků nebyla od souběžných činností řádně oddělena, pak by zde hrozilo jejich zkreslení. Proto je během cyklu nezbytné dodržovat chronologický postup.

Cyklus PDCA lze aplikovat na všechny procesy a na systém managementu kvality jako celek. Obrázek 1.4 znázorňuje jednotlivé fáze cyklu tak jak po sobě navazují.

OBRÁZEK 1.4**Cyklus PDCA**

Zdroj: Vlastní zpracování

3 William Edwards Deming (1900–1993) byl americký statistik, který proslul svou prací statistického řízení jakosti v Japonsku. Dle Deminga byla nazvána jedna z celosvětově nejuznávanějších cen udělovaných za jakost, takzvaná Demingova cena.

Cyklus PDCA lze ve stručnosti popsat takto:

- **1 – Plánuj (Plan)** – stanov cíle systému a jeho procesů a zdroje potřebné pro dosažení výsledků v souladu s požadavky zákazníka a s politikami organizace, identifikuj rizika a příležitosti a zaměř se na ně.
- **2 – Dělej (Do)** – zaváděj to, co bylo naplánováno.
- **3 – Kontroluj (Control)** – monitoruj a (přichází-li to v úvahu) měř procesy a výsledné produkty a služby ve vztahu k politikám, cílům, požadavkům a plánovaným činnostem a podávej zprávy o výsledcích.
- **4 – Jednej (Act)** – podle potřeby přijímej opatření pro zlepšování výkonnosti.

Ve fázi 1 – Plánuj se na základě identifikovaných příležitostí k zlepšování a stanovených cílů vypracovává plán opatření, které mají vést ke zlepšení procesů v organizaci. Tato opatření mohou mít podobu větších transformačních projektů, projektů reagujících na výskyt konkrétních rizik, nebo menší iniciativy řešící například zvýšení požadované kvality výrobků nebo zvýšení spolehlivosti procesů.

Ve fázi 2 – Dělej se tyto naplánované aktivity realizují (obvykle nejprve v menším měřítku jako pilotní projekty) v souladu se strategií organizace a jejími cíli.

Navazující **fáze 3** – Kontroluj se zaměřuje na měření a analýzu dosažených výsledků zavedených projektů a jejich porovnání s plánovanými cíli. V této fázi by se měla porovnávat kritéria, která se stanovují již v první fázi Plánuj, s reálně dosaženými výstupy.

Poslední fází je **fáze 4** – Jednej, která se pak odvíjí od výsledků porovnání provedeného v předešlé fázi cyklu. V případě, že bylo plánovaných cílů dosaženo, následuje standardizace zavedených opatření do podnikových procesů. Pokud však provedená opatření nebyla dostatečně účinná, hledají se jiné cesty, jak dosáhnout plánovaných cílů a celý cyklus se vrací zpět do první fáze Plánuj.

CVIČENÍ 1



Vysvětlíte princip zlepšování organizace pomocí PDCA cyklu.

Řešení důležitých projektů zlepšování by mělo probíhat v týmech, které se zlepšováním zabývají. Tyto týmy by měly být jmenovány vrcholovým vedením, které musí pro činnost týmu vyčlenit adekvátní zdroje a zajistit, aby členové týmu po dobu řešení problému nebyli zatěžováni jinými úkoly. Složení týmu musí odpovídat charakteru řešeného problému a členové týmu by měli ovládat základní statistické nástroje a metody zlepšování jakosti. Členy týmu by měli být pracovníci na úrovni středního managementu a specialisté, přičemž na některé schůzky týmu je účelné přizvat odborníky se specifickými znalostmi některých oblastí řešeného problému.

1.3.4 Plnění legislativních požadavků

V navazujících kapitolách 3 (management kvality), 4 (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a 5 (environmentální management) se budeme zabývat konkrétními požadavky, které na uvedené systémy řízení kladou normy, případně požadavky plynoucí z legislativních předpisů. Právě znalost legislativy a její plnění patří mezi společné znaky systémů řízení QMS, EMS a BOZP, a proto v této části učebního textu můžeme charakterizovat způsob, jakým se požadavky zákonů převádějí do praxe organizace.

V první řadě je třeba si uvědomit, že **znalost požadavků legislativy je odpovědností vedení**. V praxi organizace sice za rozesílání sbírek zákonů (samozřejmě v současnosti spíše v elektronické formě než tištěné) odpovídá určený pracovník, ale ze systémových norem (i z legislativy samotné) vyplývá, že v případě neplnění legislativních požadavků nese odpovědnost statutární orgán, tedy management organizace.

DEFINICE



Registr legislativy

Seznam legislativních a dalších předpisů souvisejících s činností organizace.