

Karel Řezníček<sup>1</sup>

## **Implementace – zavádění systému managementu jakosti (dále SMJ) / integrovaného systému managementu (dále IMS) v podmínkách ČD, a.s.**

Klíčová slova: *jakost (kvalita), environment (životní prostředí), bezpečnost a ochrana zdraví, systém managementu (řízení), systém managementu jakosti (SMJ), systém řízení informační bezpečnosti, integrovaný systém řízení (IMS)*

### **1. Úvod**

V posledních letech sledujeme na celém světě trend zvyšujícího se počtu organizací, které jsou držiteli certifikátu shody s některou z mezinárodních norem. Celkový počet organizací certifikovaných ve světě podle normy ISO 9001 přesáhl hranici 500 tisíc. V České republice je už téměř 10 000 organizací s certifikátem ISO 9001 (systém managementu jakosti) a počet organizací s certifikátem podle ISO 14001 (systém environmentálního managementu) se blíží k hranici 1000. Také certifikace podle OHSAS 18001 (systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) už přestává být výjimečná.

Stále více firem implementuje k základnímu systému managementu jakosti ještě další systém, buď EMS (Systém environmentálního managementu) podle normy ISO 14001, nebo OHSAS (Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví) podle OHSAS 18001. Pro jednotlivé oblasti podnikání jsou uplatněné navíc další specifické systémy jako například ISMS (systém managementu bezpečnosti informací) podle BS7799 a v neposlední řadě systémy pro automobilový průmysl (VDA 6.1, QS 9000 a ISO/TS 16949). Také telekomunikace mají svůj standard TL 9000, upřesňující požadavky v této oblasti.

Implementace více systémů managementu v jedné organizaci vyžaduje jejich vzájemnou integraci. Vždyť vždy se jedná o systém řízení, který je jen zaměřen určitým směrem – například směrem ke kvalitě výrobků a služeb nebo ochraně životního prostředí.

Zavedení systému řízení je jen první krok a většinou se jedná o časové období několika měsíců. Certifikace je pak určitý milník, kterého lze dosáhnout, protože lidské snažení má být korunováno nějakým zakončením. Certifikát je potvrzením, že všechny prvky normy, které mají dohromady vytvořit vyvážený systém řízení, byly splněny. To je ale jen začátek, protože certifikát je vždy vystaven na určité časové období (zpravidla 3 roky při první certifikaci) a následují pravidelné dohledové audity (obvykle po roce).

**Cílem tohoto článku** je informovat o stavu projektů implementace systémů managementu na jednotlivých organizačních jednotkách, dceřiných společnostech ČD, a.s.. Současně je naším cílem informovat co nejvyšší počet zaměstnanců o vlastním systému managementu. Dnes se budeme věnovat zejména systému managementu jakosti (v návaznosti na

---

<sup>1</sup> Karel Řezníček, Ing., 1951, absolvent Vysoké školy technické v Brně, obor ASŘ elektronické počítače. Zaměstnanec Generálního ředitelství ČD, a.s., v současné době pracuje jako poradce ekonomického náměstka generálního ředitele pro integrované systémy managementu.

normu ISO 9001 Systémy managementu jakosti). V dalších člancích se budeme podrobněji věnovat také jiným systémům managementu. Pojdme si úvodem objasnit, co znamenají jednotlivé systémy pro implementaci v organizaci. Vždy se jedná o systém řízení, jen jeho zaměření je určitým směrem (kvalita výrobků a služeb nebo ochrana životního prostředí, případně bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců).

### **Co znamená zavádět systém managementu jakosti (dále jen SMJ)?**

Především se jedná o systém, který popíše veškeré děje (procesy) v organizaci a umožní tyto procesy sledovat, přiřadit k nim odpovědné osoby, vyhodnocovat a neustále je zlepšovat. Tím se zajistí i celkové zlepšení organizace jako celku. Podstatným hlediskem při SMJ je zaměření na zákazníka a angažovanost vrcholového vedení na řízení organizace ve všech úrovních výroby či poskytování služeb. Například v automobilovém průmyslu je již prakticky nemožné uspět bez certifikovaného systému managementu jakosti. Základní požadavky, které musí organizace splnit, jsou definované v normě ISO 9001 Systémy managementu jakosti.

### **Co znamená zavádět systém environmentálního managementu (dále jen EMS)?**

Systém umožňující popsání a především prevenci vzniku havárií v oblasti životního prostředí. Základem je samozřejmě plnění právních předpisů v oblasti životního prostředí, ale navíc organizace cíleně hodnotí dopady svých činností na životní prostředí. Na základě těchto analýz, se může spolehlivě na havárie připravit a především jim předcházet. Základní požadavky, které musí organizace splnit, jsou definované v normě ISO 14001 Systémy environmentálního managementu. Zatímco norma ISO 9001 dokumentuje, jak firma zajišťuje, aby výrobek/služba splňoval požadavky zákazníka, norma ISO 14001 dokumentuje, jak se firma vyrovnává s „ekologickými“ aspekty týkajícími se jejich činností, výrobků nebo služeb.

### **Co znamená zavádět systému bezpečnosti a ochrana zdraví při práci (dále BOZP)?**

Cílem tohoto systému je řídit rizika v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců. Systém BOZP se zabývá nejen pouhým plněním legislativních požadavků a dodržování bezpečnostních předpisů. Pomáhá především k prevenci před rizikem ohrožení zdraví nejen zaměstnanců, ale i okolí organizace. Podobně jako v EMS je základem celého systému vyhledání nebezpečí a ohodnocení vyplývajících rizik (tady vzhledem k zaměstnancům) a následně podchycení všech rizik a případná minimalizace jejich dopadů. Základní požadavky, které musí organizace splnit, jsou definované v normě OHSAS 18001 Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

### **Co znamená zavádět systém řízení informační bezpečnosti (dále ISMS)?**

Cílem tohoto systému je řídit bezpečnost informací. V poslední době se dostává do popředí vedoucích zaměstnanců společností jako přirozená součást řízení. ISMS řeší oblast pořizování a sběru dat včetně řešení přístupových práv, ukládání dat, zpracování dat do informací, a distribuce informací. Součástí je přehled informačních systémů a jejich aplikací včetně HW, SW, výcviku uživatelů, přezkoumání ISMS a řešení bezpečnosti dat. Systém řízení ISMS je založen na obdobných základech jako systémy SMJ nebo EMS, přičemž řada požadavků je

společná. Z pohledu nákladů na zavedení a údržbu je integrace ISMS s těmito systémy je velmi výhodná.

### **Co znamená integrovaný systém řízení (dále jen IMS) a proč integrovat?**

Cílem IMS je jednotné řízení v organizaci – provázání jednotlivých činností a znalostí zaměstnanců z různých oblastí. Ideálním výsledkem IMS je, že poskytujeme kvalitní služby (nebo vyrábíme kvalitní výrobky), přitom se chováme tak, abychom nepoškodovali životní prostředí a současně chráníme zdraví své i svých spolupracovníků.

**Často dostáváme otázky typu:** "Proč bychom měli integrovat jakost, životní prostředí a zdraví pracovníků do jednoho systému? Na každém úseku pracují jiní lidé..." Přesto může integrovaný systém přinést velký prospěch. Důvody jsou následující:

*Podobnosti* mezi všemi třemi programy - ačkoli mají odlišné cíle, jejich struktury a přístupy jsou podobné.

*Zjednodušení systémů* - zaměstnanci, kteří pracují v organizaci s integrovaným systémem řízení, mohou vykonávat své funkce s použitím jedné sestavy pracovních instrukcí. Zmatky jsou omezeny na minimum, nemůže se stát, že by tři dokumenty byly vzájemně v konfliktu a zjednodušuje se školení.

*Optimalizace zdrojů* - jeden systém, který splňuje požadavky všech tří standardů, minimalizuje zdroje potřebné pro rozvoj, zavedení a udržování oddělených systémů. Současně nutí jednotlivé zaměstnance ke vzájemné spolupráci.

*Zlepšení podnikové výkonnosti* - systém řízení, který pomáhá identifikovat potenciální problémy a rizika, může snížit nebo zcela eliminovat zákaznické stížnosti, nehody, nemoci nebo ekologické havárie.

*Integrace všech cílů* do podnikové strategie - je tak zaručena skutečnost, že kvalita, životní prostředí a bezpečnost nebudou už nikdy považovány za nepodstatné součásti podnikání.

## **2. Proč mít zavedený systém dle ISO 9001?**

Dnes se tedy budeme věnovat systému managementu jakosti v návaznosti na normu ISO 9001. Systém managementu jakosti pobízí organizace, aby analyzovaly požadavky zákazníků, stanovily procesy, které přispívají k dosažení výrobku nebo služby přijatelného pro zákazníka, a aby tyto procesy stále řídily. Poskytuje rámec pro neustálé zlepšování a tím ke vzrůstu pravděpodobnosti zvýšené spokojenosti zákazníků a spokojenosti jiných zainteresovaných stran (spolupracující organizace, dodavatelé, orgány státní správy, apod.). Organizaci a jejím zákazníkům poskytuje důvěru, že je tento systém schopen poskytovat produkty, které v plné míře splňují jejich požadavky.

Požadavky zákazníků mohou být specifikovány zákazníkem na základě smlouvy nebo mohou být stanoveny samotnou organizací. V obou případech stanoví přijatelnost produktu s konečnou platností zákazník. Organizace jsou s ohledem na měnící se potřeby a očekávání zákazníků a na konkurenční tlaky a technický pokrok nuceny neustále zlepšovat

své produkty (chápeme tím jak výrobky tak služby) a procesy. A toto je základní filozofií normy ISO 9001. Všechny další činnosti, které jsou požadovány, mají podporovat řízení procesů a kvalitu výrobků či služeb. Proto organizace obvykle nastavuje svůj systém řízení v návaznosti na tuto normu.

Do moderního systému managementu organizace patří vedle péče o kvalitu nabízených výrobků a služeb i promyšlené zajištění bezpečnosti práce, protipožární ochrany, hygienických předpisů, péče o životní prostředí a v neposlední řadě bezpečnosti a spolehlivosti informací. Vedení organizace se proto stále častěji přiklání k integrování dalších systémů řízení.

Je třeba si otevřeně říct a vzít v úvahu, že ne vždy přistupuje vedení organizace k zavedení systému řízení úplně dobrovolně. Mnohdy je to pod tlakem zákazníků, kteří jsou zvyklí, že certifikát shody s ISO 9001 patří ke standardu, a tak jej požadují i od svých dodavatelů. Pokud nejsou jeho držiteli, dostanou v lepším případě čas na zavedení systému a certifikaci, v horším případě je nahradí jiný dodavatel. Svou roli sehrál v horečném „shánění certifikátu“ také zákon 40/2004 Sb., Zákon o veřejných zakázkách – viz. § 37 prokazování jakosti a splnění požadavků systému řízení podniků z hlediska ochrany životního prostředí. V současné době je totiž stále častější, že při zadávání veřejných zakázek státní orgány po firmách tuto záruku vyžadují.

### **3. ISO a jeho pochopení**

V souvislosti se zaváděním systému managementu jakosti se vedení organizace i její zaměstnanci zamýšlí nad smyslem celého snažení a zjišťují:

- Proč usilovat o certifikaci a co nám to přinese
- Co je „ISO“ a jaký má konkrétní význam
- Jak mám porozumět pojmu „kvalita“
- Kde se to bude dotýkat mé práce, případně jaké změny to pro mě bude znamenat

Protože podmínkou úspěšného zavedení systému managementu a následné certifikace je podpora vedení, hraje zde velkou roli poskytování srozumitelných informací zaměstnancům po celou dobu projektu. V následující části se pokusím odpovědět na některé z výše uvedených otázek a současně informovat o stavu jednotlivých projektů, které se realizují na ČD.

#### **Proč usilovat o certifikaci a co nám to přinese?**

Cílem je prokazovat, že ČD, a.s. mají zavedený systém řízení, který odpovídá mezinárodnímu standardu (ISO 9001). Přínos pro ČD, a.s. očekáváme v následujících oblastech:

- směrem k OJ ČD a ostatním organizacím budeme schopni prokazovat kvalitu nabízených služeb a shodu s požadavky zákazníka nezávislým auditem
- zvýšení důvěry a respektu ze strany partnerů i orgánů státního dozoru
- zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů, zlepšení vzájemné komunikace
- získání postavení, renomé, společenského uznání, vnímání a pozice odpovídající historické i současné strategické úloze a významu ČD, a.s.
- standardnost všech procesů a činností a tím také snížení nákladů a zvýšení efektivnosti
- stabilitu společnosti a vytvoření podmínek pro trvalý a efektivní růst a zlepšování
- zainteresování zaměstnanců na výsledcích společnosti, zvýšení jejich sebevědomí a sounáležitosti s organizací

- případné získání významných dotací na vybudování a udržování systému v rámci programu národní politiky jakosti ČR.

### **Co je „ISO“ a jaký má konkrétní význam**

ISO normy jsou vytvořeny na základě konvence a mezinárodních dohod jednotlivých států světa nadnárodní technickou komisí a jejich modifikací je vytvoření evropských norem EN (Evropského výboru pro normalizaci). Pouze zlomek z celkového počtu ISO norem je z oblasti managementu (např. ISO 9001, ISO 14001, apod.). Použití termínu „ISO“ v souvislosti se systémem řízení není tedy úplně přesné (i když je to běžné).

V případě normy ISO 9001 Systémy managementu jakosti se jedná o mezinárodně uznávaný standard, nepodléhající národním nebo různým lobbystickým zájmům, a proto mají všeobecnou platnost. Výhody implementace do organizace jsou následující:

- Standardy jsou ověřeny v praxi již několik desítek let v různých oblastech podnikání a řízení (výroba, služby, obchod, apod. )
- Zahrnují splnění veškerých požadavků, které obsahují především požadavky zákazníka, ale i tzv. zainteresovaných stran (majitelů, vedení a zaměstnanců organizací, ostatních partnerů na trhu)
- Tím, že jsou normy mezinárodním standardem, usnadňují komunikaci mezi zákazníky a dodavateli, zlepšují a zlevňují dodavatelsko-odběratelské vztahy
- Splnění požadavků je prokazováno nezávislým certifikačním orgánem, který je k tomu oprávněn a jehož certifikát je mezinárodně platný a uznávaný

### **Pojďme si nyní připomenout, jaké jsou základní požadavky, které musí organizace splnit v souvislosti s implementací ISO 9001. Základní rozsah je následující:**

- ⇒ Definování procesů v rámci organizace, jejich vzájemných vazeb a určení způsobu jejich sledování a vyhodnocení. Tato oblast má také nejvyšší přínos pro rozvoj organizace a zlepšování výroby či nabízených služeb. Je zde přímá návaznost na ekonomické vyhodnocování a sledování spokojenosti zákazníka, proto je vedením organizace obvykle pozitivně hodnocena.
- ⇒ Řízení dokumentace a záznamů a s tím související administrativa - jedná se především o seznámení všech uživatelů s dokumenty organizace, které se jich přímo týkají. Tady by mělo vydání dokumentů předcházet připomínkování ze strany budoucích uživatelů, všichni zúčastnění musí pochopit obsah a význam konkrétních dokumentů. Také oblast řízení technických norem a právních a jiných požadavků je mnohdy problematickou oblastí. Dnes je možné využívat informací o nově vydávaných dokumentech jak v tištěné tak i elektronické formě. Protože dopad na hlavní činnost organizace je nepřímá a není z ní přímý ekonomický přínos, je obvykle chápána jako „zbytečné papírování“. Málokdo už hodnotí skutečnost, že jsou činnosti jasně definované, předchází se problémům a neshodám a tím se zvyšuje nepřímou také efektivita prováděných činností.
- ⇒ Přímá odpovědnost vrcholového managementu za systém řízení. Tato skutečnost nikoho nepřekvapí, jen připomínám, že vedení organizace si musí uvědomit závažnost svého rozhodnutí budovat systém řízení a naplnit s ním spojené odpovědnosti. Členové vrcholového vedení organizace jdou příkladem v přístupu k budování systému řízení, podle jejich přístupu hodnotí zaměstnanci závažnost dané problematiky. S tím souvisí i delegování pravomocí a pravomocí.

- ⇒ Přezkoumání systému jakosti vedením organizace, které musí dávat komplexní obraz o stavu řízení v organizaci. Je nutné zařadit všechny zdroje informací (v souladu s požadavky normy ISO 9001) a na základě provedené analýzy přijmout v případě potřeby opatření k nápravě nebo preventivní opatření. Konstatování, že všechno je v pořádku a není třeba přijímat opatření, není příliš věrohodné a neumožňuje zlepšování organizace.
- ⇒ Řízení zdrojů zahrnuje personální řízení zaměřené na vzdělávání zaměstnanců a řízení infrastruktury (budovy, stroje, zařízení, apod.) a pracovního prostředí.
- ⇒ Oblast realizace produktu je velmi obsažná, zde se budou projevovat nejvíce odlišnosti mezi jednotlivými organizacemi. Do oblasti realizace produktu patří:
- *plánování realizace produktu* - je nutné uvědomit si potřebu plánování výroby a poskytování služeb a stanovit jasná pravidla;
  - *procesy týkající se zákazníka* - je nutné stanovit, v jaké formě mají být požadavky zákazníka předkládány, co je dokladem o přezkoumání smlouvy (ve většině případů spíše nabídky), jaké mají být ve smlouvě uvedeny podmínky spojené s dodávkou produktu (např. záruční doba na výrobek dodaný zákazníkem apod.), co je předmětem změny smlouvy a jakým způsobem probíhá;
  - *návrh a vývoj* - je nutné stanovit, co je výstupem z jednotlivých etap řízení návrhu a vývoje (výstupem může být hmotný produkt - např. návrh nového automobilového motoru nebo nová technologie lisování pryžových výrobků, nebo nehmotný produkt - např. nový ekonomický software nebo metoda výuky cizích jazyků);
  - *nakupování* - je nutné popsat výběr a hodnocení dodavatelů (musí být opakovaně hodnocen i majoritní dodavatel, musí být stanovena kritéria přijatelnosti), stanovit podmínky pro dodávku produktu (požadavek na průvodní dokumenty apod.) a způsob provádění kontroly dodaného produktu;
  - *výroba a poskytování služeb* - musí být stanoven podle potřeby způsob plánování realizace zakázky, jasně stanovena potřeba a způsob validace (ověřování) procesů, stanovit způsob identifikace a sledovatelnosti (jedná se o následné dohledání všech složek budoucího produktu), popsány podmínky přijetí majetku zákazníka a způsob ochrany produktu;
  - *řízení monitorovacích a měřicích zařízení* - pokud v organizaci jsou potřebná měřidla, je nezbytné zpracovat postup pro jejich řízení, přesně stanovit typy a řízení měřidel (měřidla pracovní stanovená k povinnému ověření, měřidla pracovní nestanovená - ke kalibraci, měřidla informativní). O prováděných kontrolách musí být k dispozici záznamy.
- ⇒ Měření, analýza a zlepšování je oblastí, které není zpravidla věnována dostatečná pozornost. Vedení organizace musí stanovit způsoby monitorování a měření procesů. Jako zdroj informací slouží záznamy, které jsou vytvářeny v průběhu realizace procesů. I zde je vhodné vyjít z již prováděných sledování a záznamů a ty případně doplnit. Je nezbytné stanovit sběr pouze takových informací, které budou po provedené analýze použitelným zdrojem informací pro další rozhodování vedení organizace.
- ⇒ Do oblasti měření patří i provádění interních auditů, které mají podat informaci o dodržování stanovených postupů uvnitř organizace. Důležité je, aby v záznamech o interním auditu byla zaznamenávána všechna zjištění z auditu jako zdroj informací pro další zlepšování.
- ⇒ Oblasti řešení neshodného produktu a především přijímání a dokladování opatření k nápravě a preventivních opatření. Této oblasti nebývá obvykle věnována dostatečná pozornost. Důležitá je informovanost všech zúčastněných zaměstnanců o zjištěné neshodě a jejím řešení na jednom pracovišti tak, aby bylo zabráněno jejímu opakování v dalších případech na jiných pracovištích.

### Jak máme porozumět pojmu „kvalita“?

Kvalita je nejen hodnota vztažená k výrobku, ale týká se ve stále zvyšující míře také bezpečnosti uživatelů a jejich okolí (bezpečný výrobek je ten výrobek, který za obvyklých a předpokládaných podmínek užití nezpůsobí škodu nebo újmu na zdraví), bezpečnosti a ochrany životního prostředí.

Podle úhlu pohledu, na který dáme důraz, lze kvalitu vyjádřit mnoha způsoby:

- **Přežití:** Kvalita představuje ziskovost, tj. přijatelné ceny za přijatelných nákladů.
- **Vztahy:** Kvalitou je myšleno současné uspokojování potřeb zákazníků a zaměstnanců.
- **Sebedůvěra:** Kvalita je akceptována jako vhodnost pro účel použití a produktivity.
- **Transformace:** Kvalita je vztahována k neustálému zlepšování a inovacím.
- **Organizace:** Kvalita představuje účelnost konání a sdílení hodnot.
- **Veřejnost:** Kvalitou je myšleno povědomí společnosti a úsilí spojené s vytvářením strategických společností.
- **Společnost:** Kvalita je vztahována ke hluboké společenské odpovědnosti.

### Kde se to bude zavedení systému jakosti dotýkat mé práce, případně jaké změny to pro mě bude znamenat

Zavedení systému managementu jakosti se týká vždy všech zaměstnanců. Každý ze zaměstnanců přispívá k zavedení systému jinak. Minimálně se každého týká v povinnosti se seznámit s postupy řízení a dodržovat jejich pravidla. S odstupem času je zaměstnanci hodnocen systém řízení spíše kladně, protože cílem je stanovit jasná pravidla činností a definování odpovědností za prováděnou činnost. V době zavádění systému managementu je třeba počítat s problémy a nepochopením některých zaměstnanců. Tady hraje roli právě průběžné informování z úrovně vedení organizace a jejich podpora.

## 4. Rysy procesního managementu

*Jedním ze základních principů systému managementu jakosti je procesní přístup k řízení. K nejdůležitějším rysům procesního managementu patří orientace na člověka jako na primární zdroj přínosů a rizik pracovních procesů.*

V procesním přístupu k systému řízení je prvořadě správně identifikovat procesy. Je vhodné vycházet z hlavních procesů realizace výroby a poskytování služeb. Na tyto je vhodné navázat procesy potřebné pro dobrou funkčnost procesů hlavních. Není praktické v počátku budování systému řízení tyto procesy příliš členit na subprocessy (dílčí činnosti), vzniká nebezpečí nepřehlednosti. U procesů je nutné stanovit jejich vzájemné vazby, identifikovat vstupy a výstupy procesů, vlastníky procesů. Pokud se vedení organizace dopustí chyby v této oblasti, je náprava velmi složitá.

Se stanovením procesů úzce souvisí vymezení rozsahu organizace, na který je systém řízení aplikován. Mnohdy až při certifikačním auditu je zjištěno, že organizace chce řídit více

činností, ale nemá je všechny popsané (definované). V této souvislosti je nutné připomenout i řízení externích procesů (kooperace, dodavatelské procesy). Mnohdy není stanoven způsob řízení těchto procesů, není stanoven způsob kontroly způsobilosti dodavatele externího procesu.

Základním úkolem managementu je řídit chod organizace tak, aby byl minimalizován výskyt selhání jeho řídicích i provozních složek, a to při důsledném respektování existujících vnitřních i vnějších rizik a podmínek. Management kvality (v koordinaci zejména s personálním managementem) hledá a optimalizuje způsoby **působení na pracovníky** všemi dostupnými prostředky s cílem vyvolat žádoucí chování z hlediska zajištění vysoké kvality procesů. Pojďme si připomenout zkušenosti ze systémů managementu, kde je vidět právě vliv lidského faktoru na konečnou efektivitu procesů. Příklady a zkušenosti jsou následující:

- ⇒ Naprostá většina manažerských, organizačních nebo provozních nedostatků a selhání je důsledkem konkrétních **chyb lidského činitele, kterým bylo možno předejít**, kdyby příslušná rizika byla včas identifikována.
- ⇒ Každá chyba člověka má své **příčiny**, zpravidla delší dobu existující a přehlížené. Nejčastěji se týkají činnosti managementu v oblastech řízení **procesů, změn, pracovních podmínek a lidských zdrojů**.
- ⇒ Veškeré změny procesů se v první řadě týkají zaměstnanců, zaměstnanci je uskutečňují a na zaměstnance dopadají jejich důsledky. Proto je to hlavně **lidský činitel, který rozhoduje o jejich úspěšnosti**.
- ⇒ **Řízení výkonu a spolehlivosti lidského činitele** musí být **prioritní součástí managementu jakosti** i všech procesů transformace společnosti (revitalizací, programů obnovy podnikatelské výkonnosti) a neustálého zlepšování.

Z výše uvedeného je vidět, že definování procesů, jejich vzájemných vazeb a systému jejich monitorování je třeba se věnovat vždy s přiřazením konkrétní odpovědnosti, informovat všechny zainteresované pracovníky (a tady se může jednat i o pracovníky jiných oddělení, odborů nebo organizací, kterých se toto nepřímo dotýká) o všech změnách či jiných požadavcích zákazníků. Řídit a udržet systém informací v organizaci je tedy prioritou i v řízení procesů.

## 5. Identifikace procesů a rizikových faktorů

K tomu, aby management efektivně dosahoval svých cílů, **musí** být systematicky vytvářeny podmínky (**organizační, technické a ekonomické**) k prevenci všech identifikovaných **rizik**. Podmínkou úspěchu je v první řadě:

- **včasná identifikace potenciálních rizikových faktorů,**
- **prevence těchto rizik** (nastartováním procesů změn v postojích, schopnostech a myšlení lidského činitele, legislativou společnosti, znalostním managementu atd.),
- **každá neshoda, čili nesplnění stanovených požadavků, má své příčiny, které musí být určeny a odstraněny. Totéž platí pro neshody potenciální.**

**Cílem veškerého snažení je mít ve společnosti užitečný systém, jenž plní tyto zásadní principy:**

- ⇒ Předcházet problémům prevencí, kterou je možné považovat za klíčovou. V praxi to znamená, že na všech úrovních řízení a ve všech procesech v organizaci budou uplatněny takové přístupy, které by umožňovaly včas upozornit na možný vznik problémů a ty ještě v předstihu vyloučit nebo významně snížit. Mezi takové přístupy lze zařadit pečlivé



zkoumání reálných i skrytých potřeb zákazníků, hodnocení způsobilosti dodavatelů před uzavřením obchodní smlouvy, apod.

- ⇒ Zajistit kvalitu na všech úrovních, což znamená prosazovat zlepšování jakosti nejen u vybraných produktů, ale u všech procesů společnosti, od marketingového průzkumu trhu až po poskytování dalších služeb. Tím bude zaručeno, že se problematika managementu jakosti stane záležitostí všech úrovní řízení organizace.
- ⇒ Získávat zpětnou vazbu od zákazníků. Tento princip v deformované podobě existuje v každé společnosti, když se vrací od zákazníků zboží formou reklamací, když si klienti stěžují atd. Je potřeba říci, že jde o typické projevy nefunkčnosti systému managementu jakosti. Naopak dlouhodobé sledování spokojenosti a loajality klientů (formou poskytovaných a sdílených informací) je v důsledku přínosné pro organizaci i její zákazníky. Většinou hovoříme o „monitorování spokojenosti zákazníků“.
- ⇒ Rozhodování na základě faktů, jehož absence v praxi dříve nebo později vede k tomu, že problematika zabezpečování jakosti sklouzává na úroveň frází a zbytečných kampaní. Pro účely managementu jakosti bylo vyvinuto nebo upraveno množství metod a nástrojů využívajících mnohé části aplikované matematiky, zejména pravděpodobnosti a statistiky.
- ⇒ Transparentnost, která zaručuje, že cokoli se v systému managementu jakosti děje, bude pro všechny zúčastněné strany pochopitelné. Velmi důležité je srozumitelné vysvětlení této problematiky a získání zaměstnanců pro přijetí filozofie zlepšování jakosti. Jedním ze způsobů naplňování tohoto principu je např. vytváření vhodné struktury dokumentace, systém vzdělávání a řízení informací.
- ⇒ Efektivnost, která je pro každého řídicího pracovníka velmi důležitá, protože se oprávněně bude očekávat návratnost prostředků vložených do systému managementu jakosti. I když jsou tyto zejména v počátečních fázích budování těchto systémů nemalé, jsou obecně investice do jakosti považovány za jedny z nejméně rizikových a z dlouhodobého pohledu organizace patří k efektivnějším.
- ⇒ Týmová spolupráce. Naprostá většina aktivit zabezpečování a zlepšování jakosti počítá s prací v týmech, tj. skupinách se stejným cílem, kde každý člen odevzdává všechny své vědomosti a dovednosti ve prospěch tohoto společného cíle.
- ⇒ Stálé zlepšování kvality. Za motor veškerých pozitivních změn v organizaci jsou považovány procesy neustálého zlepšování, tzn. dosahování nové, dosud nedosažené úrovně. V dnešní době zákazníci vyžadují neustálé zvyšování kvality, rozšiřování funkcí výrobků i služeb, snižování technických neshod zlepšování dodávek, pozáručního servisu apod. Tomuto trendu se organizace, která usiluje o udržení nebo získání nové pozice na trhu, musí přizpůsobit.

Než přejdeme k informování o stavu jednotlivých projektů ČD, připomínám, jaká opatření byla přijata i jaká probíhají.

## **6. Opatření související se zavedením systému managementu jakosti v ČD**

ČD, a.s. hodlá úspěšně zavést systém managementu ve všech klíčových odvětvích a řídit se jím. Přehled opatření, která již proběhla a probíhají:

- **Rozhodnutí o přijetí koncepce managementu jakosti** bylo schváleno Představenstvem ČD, a.s. usnesením č. 2036/2004 ze dne 14.12.2004 – tzn. zavádění SMJ u ČD, a.s. Současně s tímto byl aktivován Řídicí tým pro implementaci SMJ, navržen organizační model, Statut a Jednací řád. V souvislosti s tímto byly navrženy projekty s definováním priorit odvětví a návrhem harmonogramu projektů

implementace SMJ. Je důležité si uvědomit, že **jde o rozhodnutí strategické**, protože ovlivní život celé společnosti na mnoho let.

- **Analýza současného stavu.** Tým odborných poradců musí analyzovat, do jaké míry současná realita společnosti v oblasti zabezpečování jakosti odpovídá požadavkům normy ISO 9001. Čím méně neshod tým odhalí, tím bude zavádění systému managementu jakosti v dané společnosti (nebo OJ) jednodušší.
- **Vzdělávání zaměstnanců.** Je nezbytné, aby maximum zaměstnanců prošlo počátečním vzdělávacím programem, jehož účelem je zejména osvěta, přesvědčení o naléhavosti a smyslu zavedení managementu jakosti.
- **Popis a dokumentování systému managementu jakosti ve společnosti.** Normy ISO vyžadují, aby všechny procesy ve společnosti byly identifikovány. Cílem je jednoznačně definovat co, kdo, jak, čím a kdy má vykonávat. Jde o naplňování administrativní stránky koncepce. Tato fáze je často velmi pracná a navíc vzbuzuje negativní reakce zaměstnanců.
- **Prosazení dokumentovaných postupů do praxe společnosti.** Tato fáze je velmi choulostivá. I sebelépe zpracované instrukce zůstanou pouze „cárem“ papíru, pokud si je lidé neosvojí a nepřijmou je za své. Proto je absolutně nezbytné, aby všichni zúčastnění zaměstnanci prošli před zavedením dokumentace systému managementu jakosti do praxe dalším výcvikem, v jehož rámci by jim měly být vysvětleny postupy, které jsou od nich očekávány. Součástí tohoto kroku by měl být i „ověřovací provoz“ (obvykle v rozsahu dvou až šesti měsíců podle velikosti organizace), aby mohly být spolehlivě odhaleny všechny zatím nedorušené problémy.
- **Běžné působení systému managementu jakosti ve firmě.** Po určité době by se mělo stát plnění požadavků normy ISO 9001 ve společnosti samozřejmostí. Všechny dětské nemoci systému jsou vyléčeny a zaměstnanci již považují dokumentaci systému managementu jakosti nikoliv za přítěž, ale za pomocníka v situacích, kdy si nebudou sami vědět rady. Měly by být evidentní i první ekonomické přínosy. Společnost tedy dospěla do stadia, kdy je možné požádat o certifikaci systému managementu jakosti.
- **Další rozvoj systému managementu jakosti.** Je nevyhnutelné po zvládnutí procesu certifikace věnovat stejné úsilí zdokonalování systému managementu jakosti.

## 7. Trend v zavádění SMJ a následně IMS u ČD

Důvody pro zavedení SMJ a následně IMS v ČD jsou patrné ze současné situace na dopravním trhu ve všech oblastech činnosti. Pro ilustraci uvádím přehled stavu jednotlivých projektů, bližší informace budou uvedeny v **dalším článku**. Používaná zkratka **VA** znamená vstupní analýza.

### a) Organizační jednotky, kde není doposud Systém managementu jakosti zaveden ( dále SMJ ). Předpoklad zahájení vstupní – zjišťovací analýzy (dále VA):

- **Projekt č. 1, 2:** Odbor řízení provozu a organizování drážní dopravy – O11, (Zahájení VA – 1/2006)
- **Projekt č. 4:** Odbor osobní dopravy a přepravy – O16, ( Zahájení VA – 1/2006 )
- **Projekt č. 8:** Odbor stavební a provozu infrastruktury – O13, Odbor automatizace a elektrotechniky – O14. (Zahájení VA – 1/2006). V současné době je projednávána možnost:
  - implementace – zavádění Integrovaného systému managementu (dále IMS),

- začlenění činností O14 do společného **projektu č. 8,**
  - **Projekt č. 10:** Odbor kolejových vozidel – O12, (Zahájení VA – 1/Q.2005, pro oblast kolejových vozidel),
  - **Projekt č. 12:** Železniční zdravotnictví - ŽZ, (Zahájení VA pro SMJ a akreditace zdravotnických laboratoří 12/2005)
- b) OJ, dceřiné společnosti, kde již proběhla vstupní – zjišťovací analýza a kde probíhá implementace – zavádění SMJ :**
- **Projekt č. 3:** Odbor nákladní dopravy a přepravy – O21, (VA byla zahájena 9/2005, VA ukončení závěrečnou zprávou a prezentací pro vedení OJ v 11/2005 )
  - **Projekt č. 5, 11:** Odbor kolejových vozidel – O12, (VA ukončena prezentací 8/2005, zahájení implementace – zavádění SMJ pro oblast DPOV - vybraných opravných nákladních vozů a provoz lanové dráhy Ještěd 11/2005)
  - **Projekt č. 6:** Dopravní vzdělávací institut, a.s. (VA ukončena prezentací 8/2005, probíhá implementace – zavádění SMJ, Interní audit – 11/2005)
  - **Projekt č. 7:** Odbor zásobování a odbytu – 08 (VA ukončena prezentací 6/2005, zahájení implementace – zavádění SMJ 10/2005)
  - **Projekt č. 13:** Cestovní kancelář – ČD TRAVEL (VA ukončena prezentací 9/2005, zahájení implementace – zavádění SMJ 10/2005)
  - **Projekt č. 14:** Železniční spedič – ŽELSPED (VA ukončena prezentací 9/2005, zahájení implementace – zavádění SMJ 10/2005 )
- c) OJ, dceřiné společnosti, kde je SMJ zaveden – úspěšně certifikován dle ISO 9001**
- Odbor správní – O4 (6/2005)
  - Technická ústředna ČD, a.s. – TÚČD (2/2005)
  - Traťová strojní společnost, a.s. – TSS, a.s. (11/2003)
- d) OJ, kde probíhá zlepšování procesů SMJ**
- Technická ústředna ČD, a.s. – TÚČD (dohledový – kontrolní audit – 1Q/2005)
- e) Dceřiné společnosti, kde probíhá zavádění IMS**
- ČD-Telematika a.s. – ČD-T a.s. ( certifikace v 10/2005 )
  - Traťová strojní společnost, a.s. – TSS, a.s. ( certifikace do 6/2006 )

Vstoupili jsme do EU. Pro České dráhy se otevírají možnosti širšího působení v dalších zemích, ale současně se objevují rizika v podobě konkurence ze zemí EU. Vše, k čemu směřujeme jako ČD, se odehrává v podnikových procesech. V procesech je vytvářena přidaná hodnota, jak ekonomická, přinášející finanční efekty pro ČD i její zákazníky, tak i věcná, přinášející zákazníkům užitek. Management jakosti je jednou z možností jak porozumět procesům, stanovit v nich měřitelné ukazatele směřující k ověření jakosti budoucích výsledků a vzájemně je propojit. Cílem je dosáhnout efektivního využití zdrojů a zabezpečení kvality služeb i výrobků, kterými se české dráhy profilují v rámci České republiky.

### **Vysvětlivky a zkratky:**

IMS – integrovaný systém managementu

SMJ - systém managementu jakosti

EMS -systém environmentálního managementu

OH SAS - systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP)

ISMS – systém řízení informační bezpečnosti

VA – vstupní analýza

### **LITERATURA:**

[ 1 ] ČSN EN ISO 9001:2001, ČESKÁ TECHNICKÁ NORMA, Český normalizační institut

[ 2 ] ČSN EN ISO 14001:2005, ČESKÁ TECHNICKÁ NORMA, Český normalizační institut

[ 3 ] ČSN EN ISO 18001:1999, ČESKÁ TECHNICKÁ NORMA, Český normalizační institut

[ 4 ] BS 7799-2 : 2004, ČESKÁ TECHNICKÁ NORMA, Český normalizační institut

Zdroj: Česká společnost pro jakost

[ 5 ] Kurz „ Manažera jakosti “(QM)

[ 6 ] Kurz „ Manažera životního prostředí “ (EMS)

[ 7 ] Kurz „ Auditora jakosti“ (QA)

[ 8 ] Management jakosti s podporou norem ISO, Verlag Dashofer, s.r.o.

Praktické zkušenosti s implementací - zaváděním SMJ/IMS u ČD, a.s.

### **Přílohy:**

**Příloha č. 1.** Grafické znázornění - postup zavádění IMS

**Příloha č. 2.** Kroky zavádění IMS

Praha, říjen 2005

Lektoroval: Ing. Alena Fischerová,  
konzultant, lektor a auditor IMS

Postup zavádění integrovaného systému managementu

Etapa	SMJ/QMS (9001)	EMS (14001)	BOZP (18001)	ISMS (17799)
1.	Jmenování představitele vedení			
2.	Výběr poradenské firmy pro vstupní analýzu			
3.	Vstupní analýza - splnění požadavků příslušné normy a relevantní legislativy			
4.	Příprava projektu zavádění			
5.	Školení top managementu a řešitelů projektu - požadavky norem, postupy prací, výsledky vstupní analýzy			
6.	Stanovení pravidel pro řízení dokumentace			
7.	Vytvoření a provoz Webu projektu			
8.	Tvorba a schválení metodiky pro popis procesů a provozů			
9.	Školení zaměstnanců v IMS			
10.	Tvorba registru legislativních požadavků			Analýza rizik, plán řízení rizik
11.	Popis realizačních procesů	Registr environmentálních aspektů	Identifikace, aktualizace rizik	Zpracování a vyhlášení bezpečnostní politiky
		Havarijní připravenost a akce EMS a BOZP		
12.	Popis řídicích a podpůrných procesů	Stanovení cílů a programů EMS a BOZP		Návrh a zavedení provozních a organizačních opatření
		Programy zlepšování		Zavedení monitoringu infor. bezp.
13.	Výběr certifikačního orgánu			

- 14. | **Řešení a propojování prvků QMS, EMS, BOZP a ISMS, dokončení vrcholové dokumentace**
- 15. | **Školení interních auditorů**
- 16. | **Realizace interních auditů**
- 17. | **Přezkoumání vedením**
- 18. | **Metodická příprava na certifikační audit**
- 19. | ***CERTIFIKACE***
- 20. | **Návrh možného dalšího postupu**



## **Postup/kroky zavedení integrovaného systému řízení (SMJ, EMS, OH SAS – BOZP a ISMS)**

### **1. Jmenování představitele vedení pro jakost, životní prostředí a bezpečnost práce = představitel vedení pro integrovaný systém řízení (IMS)**

Na straně OJ je třeba ustanovit odpovědnou osobu „Představitele vedení pro integrovaný systém“, která je odpovědná za zavedení, udržování a zlepšování integrovaného systému a disponuje příslušnými pravomocemi v otázkách IMS.

Představitel vedení při zavádění integrovaného systému managementu řídí ostatní zaměstnance OJ v souladu s pokyny vedoucího projektu.

Poznámka: představitel vedení může být jeden pracovník, nebo odděleně pro každý systém samostatně (4 pracovníci).

### **2. Výběr poradenské firmy pro vstupní analýzu**

- oslovení vybraných firem
- vypracování kritérií pro hodnocení nabídek, vyhodnocení nabídek
- **uzavření/podpis smlouvy na zpracování vstupní analýzy**

### **3. Vstupní analýza**

**Vstupní analýza obvykle obsahuje následující informace:**

- zjištění aktuálního stavu jakosti, životního prostředí a bezpečnosti práce v OJ (na místě )
- posouzení současného stavu řízení
- zmapování základních procesů
- popis, do jaké míry IMS objednatele naplňuje požadavky normy ISO 9001 (jakost), ISO 14001 (životní prostředí), ISO 18001 (OHSAS) a ISO 17799 (ISMS)
- analýzu aktiv, hrozeb a zranitelností z pohledu bezpečnosti informací – bezpečnost z pohledu všech složek (důvěrnost, dostupnost, integrita)
- identifikaci a aplikaci vhodných opatření z pohledu bezpečnosti informací
- doporučení, které procesy a které provozy životního prostředí, bezpečnosti práce a bezpečnosti informací zahrnout do IMS,
- zpracovávání závěrečné zprávy a návrhu harmonogramu prací, předání zprávy objednateli (prezentace v ppt)

### **4. Příprava projektu zavádění IMS**

- vytvoření projektového záměru
- **rozhodnutí o formě odborné pomoci při realizaci projektu**
- **uzavření/podpis smlouvy na zavádění IMS**
- stanovení pravidel řízení projektu (určení vedoucího projektu, řídicího a řešitelských týmů)
- stanovení harmonogramu projektu

## 5. Školení top managementu a řešitelů projektu

Na úvodním školení pro top management je nutné probrat následující problematiku :

- Požadavky norem;
- Postupy prací;
- Výsledky prací.

## 6. Stanovení pravidel pro řízení dokumentace

- Stanovení pravidel pro řízení dokumentace (dokumenty, záznamy) je jedním z nejdůležitějších kroků při budování IMS. Umožní rychlou a bezproblémovou komunikaci mezi odpovědnými osobami za připomínkování a schvalování dokumentů a jejich snadnou dostupnost.
- vypracování a schválení dokumentovaného postupu pro řízení dokumentů a záznamů,
- návrh vhodné struktury dokumentace,
- zajištění podkladových materiálů pro výběr SW podpory pro DMS, výběr a pořízení SW pro podporu DMS
- Vypracování návrhu organizačního řádu - doporučení je jako první vypracovat organizační řád. Organizační řád se musí vypracovat za podpory vrcholového vedení organizace. Někdy může sloužit organizační řád i pro popis pracovní náplně zaměstnanců na řídicích funkcích organizace.
- Připomínky a zpracování připomínek k organizačnímu řádu
- Během vypracování organizačního řádu se zapracovávají připomínky od všech vedoucích zaměstnanců organizace tak, aby organizační řád byl tzv. „ušit na míru“. Konečnou podobu organizačního řádu schvaluje nejvyšší management organizace.
- Vydání organizačního řádu

Organizační řád je součástí článku odpovědnost managementu, proto se musí vydávat jako řízený dokument organizace, který je závazný pro všechny zaměstnance.

## 7. Vytvoření a provoz Webu projektu

Z důvodu, že se na projektu bude podílet „řada“ zaměstnanců, je vhodné vytvořit prostředí pro ukládání a aktualizaci významných informací a dokumentů projektu, k němuž budou mít tito zaměstnanci přístup podle definovaných pravidel a oprávnění.

- Návrh a vytvoření prostředí Webu projektu na vlastním HW a SW
- Administrace Webu projektu po dobu trvání projektu
- Dodržování pravidel pro práci s Webem projektu

## 8. Tvorba a schválení metodiky pro popis procesů a provozů

Realizace tohoto kroku je stěžejním úkolem před zahájením nastavení a popisu veškerých firemních procesů systému jakosti a provozů životního prostředí, bezpečnosti práce a bezpečnosti informací. Je důležité zvážit vhodnou SW podporu pro popis procesů, vybrat ji a pořídit.

- předložení návrhu metodiky pro popis procesů a provozů,
- zvážení a zapracování připomínek do metodiky popisu procesů a provozů,
- vydání metodiky pro popis procesů a provozů,
- školení uživatelů v metodice a ovládání SW.



## 9. Školení zaměstnanců v IMS

Navazuje na školení top managementu a je doplněno o konkrétní podmínky dle jednotlivých procesů IMS.

Normy ISO 9001:2000, ISO 14001 a OHSAS 18001 a ISMS vyžadují, aby zaměstnanci pro vykonávání své funkce byli dostatečně způsobilí i v otázkách IMS a uvádění IMS do praxe.

### **Realizace školení s obsahem:**

- Základy IMS – prakticky a s cíleným zaměřením na úlohu procesů a IMS, ochranu životního prostředí a bezpečnost práce (odpady, chemické látky, emise do ovzduší a vodní hospodářství, havarijní plány k životnímu prostředí a rizika bezpečnosti práce). Samostatnou kapitolou je školení v oblasti bezpečnosti informací (bezpečnostní politika)
- Právní předpisy v oblasti životního prostředí, bezpečnosti práce a bezpečnosti informací a jejich aplikace v organizaci
- Metodika pro popis procesů a provozů – zopakování základních principů a praktické zkušenosti
- Pravidla pro řízení dokumentace – zopakování základních principů a praktické zkušenosti
- Seznámení s pravomocemi a odpovědnostmi zaměstnanců vzhledem k SMJ

## 10. Tvorba a řízení registru environmentálních aspektů, právních a jiných požadavků, řízení rizik bezpečnosti práce a bezpečnosti informací

### **Životní prostředí a bezpečnosti práce**

Jedná se o registry, kterými se řeší celá problematika životního prostředí a bezpečnosti práce. Základem je postup pro identifikaci a vyhodnocení těchto rizik. V návaznosti na jejich vyhodnocení se pak plánují cíle, cílové hodnoty a programy pro řešení problematiky životního prostředí a bezpečnosti práce v organizace. Důležité je uvědomit si, že jak životní prostředí tak bezpečnost práce je ošetřen celým souborem právních požadavků, které organizace musí splňovat.

### **Bezpečnost informací**

Zajištění bezpečnosti informací je vzhledem k jejich významu jednou z priorit organizací. Hodnota informací neustále roste a efektivní řízení bez nich není možné. Z tohoto důvodu je nezbytné zajistit jejich bezpečnost z pohledu všech složek (důvěrnost, dostupnost, integrita) a vybudovat systém, který bude tuto bezpečnost řídit. Zajištění kompatibility v oblasti bezpečnosti informací s ostatními organizacemi. Vytvoření bezpečnostní politiky.

## 11. Analýza, nastavení a popis hlavních realizačních procesů, provozů v oblasti životního prostředí, bezpečnosti práce a bezpečnosti informací

- cílem tohoto kroku je nastavit a popsat vybrané realizační procesy (systém jakosti)
- cílem je řešení problematiky životního prostředí a bezpečnosti práce (odpady, chemické látky, emise do ovzduší a vodní hospodářství, havarijní plány k životnímu prostředí a rizika bezpečnosti práce)
- cílem je řešení problematiky bezpečnosti informací - hodnota informací neustále roste a efektivní řízení bez nich není možné. Z tohoto důvodu je nezbytné zajistit jejich bezpečnost z pohledu všech složek (důvěrnost, dostupnost, integrita) a vybudovat systém, který bude tuto bezpečnost řídit
- dekompozice popisovaných procesů

- nastavení procesů v souladu se schválenou metodikou pro popis procesů a pro řízení dokumentace
- verifikace vazeb procesů

## **12. Popis řídicích a podpůrných procesů, provozů životního prostředí, bezpečnosti práce a bezpečnosti informací**

Popis řídicích a podpůrných procesů bude zahájen po vydefinování hlavních procesů. Jedná se především o popis těchto procesů: strategické plánování, organizace společnosti, řízení zdrojů, monitorování, analýza a zlepšování.

- zajištění, aby popisy procesů byly v souladu se schválenou metodikou pro popis procesů a pro řízení dokumentace
- verifikace vazeb procesů
- nastavení (uvedení do praxe) schválených procesů
- řešení provozů životního prostředí – tzn. odpady, obaly, emise do ovzduší, vodní hospodářství a nakládání s chemickými látkami. Současně se řeší také problematika případných havárií a jejich prevence.
- řešení rizik spojených v bezpečnosti práce
- zajištění kompatibility v oblasti bezpečnosti dat s ostatními organizacemi a tím poskytovat jistotu o adekvátní ochraně informačních aktiv partnerům a zákazníkům
- řízení bezpečnosti je v souladu s dalšími požadavky na řízení procesů v organizaci, např. s řízením jakosti, a tím snižuje náklady

## **13. Výběr certifikačního orgánu**

Certifikační orgán se vybírá s ohledem na jeho autorizaci a vzhledem k dosavadním zkušenostem s prostředím ČD formou poptávkového řízení.

Po výběru certifikačního orgánu odpovědná osoba za IMS vyplní přihlášku a předá příslušné podklady. Na závěr je dohodnut termín certifikace a uzavřena smlouva o provedení certifikačního auditu.

## **14. Řešení a propojování prvků QMS, EMS, BOZP a ISMS, dokončení komplexní dokumentace**

V rámci zavádění a popisování firemních procesů a provozů v souladu s normou ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 a ISMS se postupně naplňuje (odspoda) pyramidová struktura dokumentace, která je zastřešena Příručkou integrovaného managementu.

- Příprava návrhu zbývajících požadovaných dokumentovaných postupů v rozsahu:
  - řízení dokumentace
  - řízení záznamů
  - řízení neshody a/nebo neshodného výrobku
  - opatření k nápravě
  - preventivní opatření
- personální řízení s přihlédnutím k životnímu prostředí, bezpečnosti práce a informací
- infrastruktura s přihlédnutím k životnímu prostředí, bezpečnosti práce a informací
- monitorování a měření procesů, životního prostředí, bezpečnosti práce a informací
- postupy pro řízení životního prostředí, bezpečnost práce a informací (odpady, obaly, emise do ovzduší, vodní hospodářství a nakládání s chemickými látkami, bezpečnost a integrita dat).
- postupy pro řešení havárií a jejich prevence v oblasti životního prostředí
- postupy pro zabezpečení bezpečnosti práce

- zpracování bezpečnostní politiky informací
- zpracování dokumentace k bezpečnosti dat

Posledním krokem je schválení a vydání veškeré dokumentace IMS včetně Příručky integrovaného managementu.

#### **15. Školení interních auditorů**

- realizace školení interních auditorů v souladu s normou ISO 19011
- osvědčení o absolvování kurzu

#### **16. Realizace interních auditů**

Před samotnou certifikací je třeba ověřit, zda-li je zavedený IMS funkční a zda-li je v souladu s normami ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 a ISMS.

- návrh programu auditu, který bude zahrnovat prověření všech prvků normy na všech pracovištích/schválení programu auditu
- provedení interních auditů v souladu se schváleným programem a postupy a ve spolupráci s nově vyškolenými interními auditory
- formulace a ověření účinnosti nápravných opatření

#### **17. Přezkoumání vedením**

Vrcholové vedení musí přezkoumávat systém z hlediska vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti. Navazuje přitom především na výsledky provedených interních auditů a další vstupní informace, které vyžadují příslušné normy při přezkoumání vedením.

#### **18. Metodická příprava na certifikační audit**

Příprava spočívá v seznámení zaměstnanců OJ s certifikačními postupy a nejčastějšími chybami při konání auditů

#### **19. Certifikační audit**

Cílem certifikačního auditu je provést nestranné ověření funkčnosti IMS a v případě konstatování shody s požadavky normy vystavit certifikát na období 3 let.

#### **20. Návrh možného dalšího postupu**

Cílem je na základě dosažených výsledků zpracovat návrh možného dalšího postupu rozšiřování IMS.

- zpracovat ve spolupráci s poradenskou společností návrh možného dalšího postupu rozšiřování IMS, navazujícího na dosažený stupeň IMS,
- vyhodnotit tento návrh a rozhodnout o dalším postupu.