

Nasazení integrovaného systému řízení pro získání konkurenční výhody

Petr Doucek, Lea Nedomová

Úvod

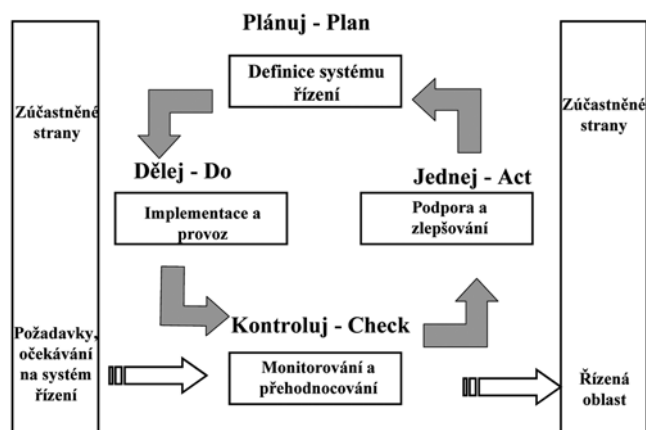
Dnešní svět se velice rychle mění. Téměř denně slyšíme o nových objevech, o změnách v technologiích, které jsou organizace nuceny neustále nově zavádět, aby neztratily svou pozici na trhu, a i o celkových změny ve společnosti samotné. Neustále jsou na trh zaváděny nové výrobky a denně jsme zavalováni množstvím informací z nepřehledného množství zdrojů apod. A právě tomuto světu jsou přisuzovány různé přívlastky jako např. turbulentní doba nebo informační věk apod. V této situaci se zrodila nová filozofie řízení organizací – systémy integrovaného řízení – IMS (z anglického Integrated Management Systems). Jeho hlavní myšlenka je založena na potřebě systémového řízení všech procesů probíhajících v organizacích. Proces řízení organizací je tedy nutné vnímat jako komplexní interdisciplinární a multidisciplinární problém, v jehož rámci je nezbytné současně zvládat nejen proces řízení jako takový, ale v organické jednotě i všechny jeho dílčí aspekty a složky. Systémový přístup k řízení je v konceptu integrovaného systému řízení zastoupen metodikou PDCA (Plan – Do – Check – Act), již je možné využít univerzálně pro všechny složky integrovaného systému řízení. Účinnost tohoto systému se pak hodnotí posuzováním shody naměřených vlastností s přijatými příslušnými normativy. Normativy vyžadují, aby jednotlivé prvky těchto kroků byly pro dané oblasti dokumentovány, což je podmínkou jejich udržitelnosti. Dokumentace je často vnímána jako nejobtížnější a nejnepříjemnější součást aplikace norem a měření účinnosti pro systémy řízení. Nejvýznamnějším přínosem mezinárodních norem je to, že jsou systémovým návodem jak dělat věci správně – resp. podle nejlepších zkušeností, které vznikly v různých částech světa a které se prosadily v celosvětové praxi. Za součásti integrovaného systému řízení jsou v dnešní době považovány zejména následující oblasti řízení:

- kvality,
- vztahu k okolí (environmentální management),
- bezpečnosti práce,
- bezpečnosti IS/ICT.

Koncept integrovaného systému řízení – PDCA

Základním konceptem, který lze uplatnit při přístupu k řešení a řízení všech hlavních oblastí integrovaného systému řízení, je založen na tzv. PDCA (Plan – Do – Check – Act) přístupu. Schéma PDCA je znázorněno na obr. 1.

PDCA koncept v sobě obsahuje zárodky systémového přístupu k řešení systému řízení jako celku a je použitelný i pro jeho jednotlivé dílčí části. Jeho základem je procesní přístup pro vymezení, tvorbu, zavedení, provoz, údržbu a zvyšování efektivity systému řízení v organizaci. Každá organizace musí pro efektivní činnost systému řízení identifikovat a řídit mnohé činnosti. Jakákoliv činnost, využívající určité zdroje organizace a prováděná za účelem přeměny vstupů ve výstupy, může být považována za proces a může být také tak řízena. V praktickém nasazení výstup jednoho procesu často navazuje na proces další ve formě jeho vstupu.



Obr.1 Model PDCA

Tato soustava návazností vstupů a výstupů bývá obvykle označována jako procesní přístup k řízení organizace. Při použití procesního přístupu k řízení organizace je kladen důraz zejména na:

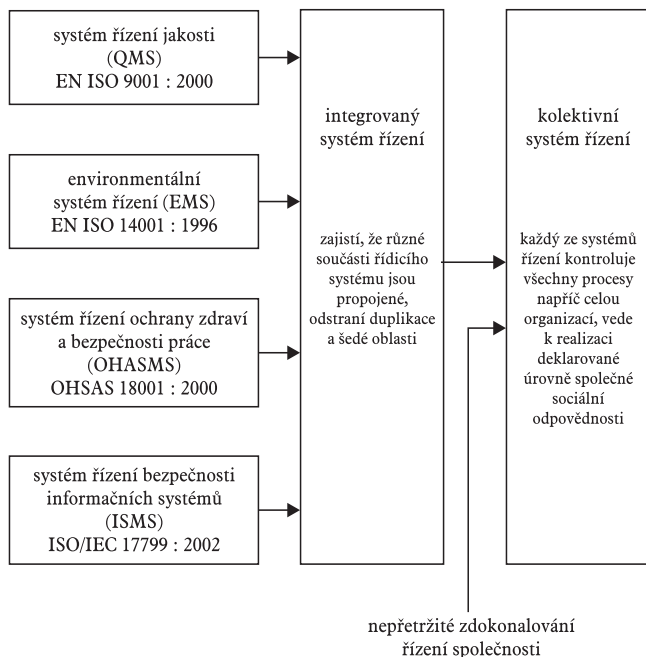
- pochopení požadavků na určitou oblast IMS a stanovení zásad a cílů, které v ní mají být dosaženy,
- zavedení a provoz opatření v kontextu s celým systémem integrovaného systému řízení,
- monitorování a přehodnocování funkčnosti jednotlivých oblastí IMS,
- neustálé zlepšování dílčí oblasti a IMS jako celku.

V modelu PDCA se v jeho jednotlivých krocích vykonávají zejména následující činnosti:

- **Plánuj** – vymezení a definice určité oblasti, zejména její politiky, plánů, cílů, procesů a postupů souvisejících s jejím řízením, tak aby byly v souladu s celkovými cíli organizace (podnikatelskou strategií),
- **Dělej** – zavedení a využívání politiky, procesů a postupů do určité oblasti řízení,
- **Kontroluj** – posuzování, měření jednotlivých procesů (jejich funkčnosti, efektivnosti) ve vztahu k politice, plánům, cílům a zkušenostem. Předání výsledků managementu organizace k celkovému vyhodnocení.
- **Jednej** – provedení nápravných opatření a preventivních činností, založených na základě vyhodnocení provedených vedení organizace. Celkovým cílem je permanentní zlepšování IMS.

Oblasti integrovaného systému řízení

Integrovaný systém řízení se skládá ze čtyř hlavních oblastí, jak jsou uvedeny na obr. 2. Smyslem integrace systému řízení je přinést organizaci a jejímu managementu přidanou hodnotu právě propojením jednotlivých oblastí a zavedením jednotného přístupu k pojetí procesu řízení v organizaci. Dalším smyslem integrace oblastí do jednoho systému je možnost zjistit překryvy nebo nepokryté části v kompetencích řízení a s pomocí modelu integrovaného systému řízení je odstranit.



Obr.2 Schéma Integrovaného systému řízení

Řízení kvality

Fenomén kvality je podstatným všem sféry lidské činnosti již po mnoho let. Manažeři si totiž uvědomují, že v neustále se měnících tržních podmínkách zůstává kvalita konstantou, kterou zákazník vždy ocení a vždy se k ní rád vrací. Řízení kvality firmy je jednou z nejdůležitějších činností managementu organizace. Je zaměřené především na zlepšování kvality, její politiku, stanovení hlavních cílů a odpovědnosti za její dosažení.

Význam kvality je dán hned několika důvody, prvním z nich je to, že kvalita je téměř všemi zákazníky vyžadována a znamená pro firmy velmi často rozhodující konkurenční výhodu. Druhým důvodem je pro manažery pořádek, resp. uspořádaný systém. Systém kvality je spojován s prestiží dané firmy, která svou certifikaci prezentuje ve svých propagačních materiálech.

Kvalita je velice důležitým faktorem firmy, který se podílí na úspěchu či neúspěchu firmy.

Význam kvality bude nadále stoupat. Dnes, v rámci výběrových řízení, je částí nebo dokonce podmínkou u poptávky, zda dodavatel má zavedený některý ze systémů řízení kvality. To znamená, že dodavatelé bez zavedeného systému mají velkou nevýhodu. Navíc některé dodávky mají zákonem stanoveno, že dodavatelé musí mít zaveden nějaký systém řízení kvality.

Současné měření kvality je založeno na rodině norem EN ISO 900x a EN ISO 900x:2000

Řízení vztahu k okolí (Environmentální řízení a audit)

Systém řízení procesů v organizaci zaměřený na vztah organizace k životnímu prostředí je strategickým nástrojem pro vytvoření důvěry okolí vůči organizaci a je „vznáním“ životního stylu organizace a jasným vyjádřením organizace vůči okolí o jejím chování a přístupu k životnímu prostředí. Pro měření environmentálního systému řízení (EMS-Environmental Management System) jsou používány dva významné mezinárodní standardy, dle nichž je tato část systému řízení organizace obvykle zaváděna:

- EMS podle mezinárodních norem ISO řady 14 000 – tyto normy popisují i podpůrné nástroje zaměřené na EMS, služby a hodnocení environmentálního profilu organizace a jejího auditu,

- EMAS dle nařízení č.1836/1993 EHS – schéma systému environmentálního managementu a auditu, platné v zemích Evropské unie od 13. dubna 1995.

Požadavky na EMS, specifikované mezinárodními normami řady ISO 14 000, sdílejí zásady řízení s řadou norem ISO 9 000, nejsou však zaměřeny pouze na konkrétního zákazníka, tj. odběratele příslušného výrobku či služby, ale odpovídají celospolečenské potřebě ochrany životního prostředí a zásadám trvale udržitelného rozvoje. Požadavky na řízení organizace z hlediska životního prostředí lze naplnit zavedením dalšího standardizovaného systému managementu organizace, zaměřeného na integrovanou prevenci a kontrolu znečištění a ochranu životního prostředí. Pro zavedení těchto systémů existují dva nejdůležitější normativy – již výše uvedené normy ISO řady 14000 a též program EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), resp. EMAS II. Evropská unie po několikaleté platnosti svého nařízení č.1836/1993 přehodnotila přijaté postupy a zvažila přijetí dalších opatření, jež pomohou výrazně zvýšit podíl počtu organizací, které při svém řízení zohledňují:

- dopady na životní prostředí,
- striktně dodržují všechny předpisy v oblasti životního prostředí,
- zveřejňují svoji zprávu o stavu životního prostředí a o opatřeních, která si v oblasti životního prostředí určily.

Tedy pro organizace, kontinuálně vylepšují svůj vztah k životnímu prostředí, zavedla standard EMAS II. Důležité je i zviditelnění těch organizací, které tento systém řízení již zavedly.

Systém řízení, nastíněný v obou normativních pro EMS, je cyklický a vychází z přístupu PDCA. Cyklus začíná vyhlášením environmentální politiky. Následuje plán, jak tuto politiku uskutečnit. Postup k vytyčeným cílům je kontinuálně ověřován a v případě nutnosti také korigován. Vedení organizace periodicky hodnotí účinnost programů a účelnost vyhlášené politiky a plánu. Na konci každého cyklu se začíná s novou nebo doplněnou environmentální politikou a plánem, vypracovaným na základě provedených hodnocení.

Řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Všeobecně nejrozšířenějším, a zřejmě i nejznámějším podkladem pro tento přístup je v současné době směrnice OHSAS 18001 (Occupational Health & Safety Assessment Series). Tato směrnice byla naposledy revidována v listopadu roku 2002. Norma je koncipována tak, aby byla použitelná pro organizace všech typů a velikostí a navazuje svojí strukturou na normy řady EN ISO 9000:2001 a řady EN ISO 14000:1997 tak, aby bylo možné vytvořit jednotný integrovaný systém řízení organizace.

Vybudování systému řízení BOZP v souladu s požadavky této směrnice by mělo zajistit, že organizace vyhoví všem zákonným (i ostatním) požadavkům na BOZP. Míra podrobnosti systému, rozsah dokumentace a velikost zdrojů na zajištění tohoto systému závisí na velikosti organizace a rozsahu nabízených výrobků či služeb. Organizace si může sama stanovit, zda bude systém zavádět s ohledem na celou organizaci, nebo v rámci jednotlivých výrobních jednotek popř. činností organizace. Základem tohoto systému je stanovení politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která jasně definuje celkové cíle na úseku BOZP a představuje závazek vedení zvyšovat úroveň zabezpečení BOZP v organizaci.

Jestliže má organizace již zaveden systém řízení jakosti nebo systém environmentálního managementu dle standardu ISO, pak je vhodné a účinné implementovat požadavky OHSAS 18001 do již stávající struktury a vytvořit tak integrovaný systém řízení, který bude mít následující znaky:

- Musí jej zastrešovat v organizaci jeden vedoucí – jeden koordinátor integrovaného systému řízení.

- Politika organizace a přidělování zdrojů je jednotné.
- Organizační struktura a rozdělení odpovědnosti respektují všechny oblasti integrovaného systému.
- Integrovaný systém zároveň respektuje procesní chápání organizace.
- Řízení organizace a její plánovací mechanismy jsou harmonizované, je vytvořena jednotná dokumentace (případně je zpracován harmonogram pro její sjednocování).
- Informační a podpůrný systém, včetně jejich údržby a implementace interního legislativního rámce, jsou harmonizované.
- Školení, výcvik a systém odměňování a hodnocení je harmonizovaný.
- Systémy měření a monitorování, včetně komunikace a reportovacích povinností jsou dokumentované.
- Přezkoumávání systému, včetně plánování a realizování interních auditů, je integrováno ve formě interního auditu.
- Nápravná a preventivní opatření jsou prováděna v organické jednotě.
- Takový systém bude v praxi náročný na vybudování a organizaci, ale přináší transparentnost dokumentace a lepší koordinaci činností v rámci celé organizace a tím i její větší konkurenceschopnost.

Řízení bezpečnosti informačních systémů a informačních a komunikačních technologií (IS/ICT)

Cílem systému řízení bezpečnosti IS/ICT je ochránit investice vložené do informačních technologií a do informačních systémů a tím zajistit možnost organizaci vyvíjet činnosti spojené s důvodem její existence na trhu – realizovat své hlavní procesy.

Systém řízení bezpečnosti IS/ICT má z uvedených oblastí asi nejpozoruhodnější historii. Zatímco ostatní tři oblasti byly koncipovány na poměrně podobných základech, které integrovat do jednoho celku nebylo příliš obtížné, řízení bezpečnosti IS/ICT se vydalo před mnoha lety svou vlastní cestou. Tato cesta nebyla založena na procesním modelu PDCA, ale vycházela ze soustavy vlastních předpokladů a definic, které byly zakotveny v mezinárodním standardu ISO/IEC 13335 1-5. Postupně, jak se vyvíjela komplexnost zajištění bezpečnosti, poohlíželi se odpovědní činitelé ISO a i ostatních standardizačních institucí po nějakém standardu, který by umožňoval budovat efektivní a komplexní systém řízení bezpečnosti. Za jeho základ byl přijat British Standard 7799, který má v původním britském znění dvě části. Ovšem pouze první z nich byla převzata jako mezinárodní standard ISO/IEC 17799. Stojí za zmínku, že druhá část této britské normy není sice vymezující, ale je to příručka, v níž můžete nalézt doporučené postupy k zavádění první části zmíněné normy. Kromě toho původní BS 7799 nebyla vybudována na procesním pojetí uvedeném v metodice PDCA. V současné době probíhá v organizaci ISO připomínkové řízení k nové verzi ISO/IEC 17799:2005, která bude již plně respektovat PDCA koncept a jejíž vydání se předpokládá v květnu roku 2005.

Jakým způsobem se systém řízení bezpečnosti IS/ICT definuje, jakou používá terminologii a jaké jsou nejpoužívanější standardy včetně příkladů ze života bude uvedeno v dalším pokračování.

Závěr

Integrovaný systém řízení představuje účinný a efektivní nástroj pro moderního manažera. Díky metodice obsažené v něm – PDCA, má manager v organizaci možnost řídit všechny významné interní procesy tak, aby jejich účelnou koordinací bylo možné dosáhnout významných efektů pro organizaci. Kromě toho oblasti obsažené v integrovaném systému patří mezi kritické z pohledu hodnocení konkurenceschopnosti organizací na trhu. Významnými jsou již v dnešní době otázky řízení kvality a jejího dodržování.

Stále většího významu nabývají otázky spojené s řízením vztahu k okolí – environmentálnímu managementu a s řízením bezpečnosti ochrany práce.

Se vstupem do evropských struktur a pozvolnou integrací nově přistoupivších zemí do velké rodiny evropských národů nabývá prakticky každým dnem význam řízení bezpečnosti IS/ICT. Naše současná společnost je stále více a více závislá na správné funkci informačních technologií. Stále více a více procesů je jimi podporovaných, více hmotných i nehmotných statků existuje a je dostupných díky IS/ICT. Proto i zajištění ochrany IS/ICT (programového vybavení, technických prostředků a zejména dat) v organizacích je základní konkurenční výhodou dynamických společností dneška. Dalo by se říci, že se již nejedná o ochranu konkurenční výhody, ale o ochranu prosté možnosti přežít.

Literatura

- [1] DOUCEK, P.: Bezpečnost informačních systémů a její prosazování v České republice. Bratislava 27. 11. 2003 – 28. 11. 2003. In: Informatika 2003. Bratislava: Dom techniky ZSVTS Bratislava, 2003, s. 141 – 146. ISBN 80-233-0491-7.
- [2] DOUCEK, P.: IS/ICT Security – Auditing and Control. Portorož 24. 03. 2004 – 26. 03. 2004. In: Management Knowledge and EU. Maribor: University of Maribor, 2004, s. 182 – 186. ISBN 961-232-166-3.
- [3] DOUCEK, P.: Bezpečnost informačních systémů a mezinárodní standardy. Praha 14. 06. 2004 – 15. 06. 2004. In: POUR, Jan (ed.). Systems Integration 2004. Praha: KIT VŠE, 2004, s. 57 – 62. ISBN 80-245-0701-3.
- [4] DOUCEK, P., NEDOMOVÁ, L.: Vybrané aspekty integrovaného systému řízení v podmínkách informační společnosti. Lázně Bohdaneč 21. 09. 2004 – 22. 09. 2004. In: Public administration 2004. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, s. 49 – 56. ISBN 80 7194 684 2.
- [5] NEDOMA, J., NEDOMOVÁ, L.: Standardizované systémy řízení. 1. vyd., Jihlava: Vyšší odborná škola Jihlava, 2002. 91 s.

doc. Ing. Petr Doucek, CSc.

Mgr. Lea Nedomová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Katedra systémové analýzy

Nám. W. Churchilla 4

130 67 Praha 3, ČR

e-mail: doucek@vse.cz, nedomova@vse.cz

http://www.vse.cz

35