

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Valéria Nôtová

MODERNÉ SYSTÉMY RIADENIA SPOLOČNOSTI
Integrovaný manažérsky systém

Praha 2013

Vedúca diplomovej práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Valéria Nôtová

MODERN SYSTEMS OF COMPANY MANAGEMENT
Integrated Management System

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor:
Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Použitú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitetnej knižnici.

V Prahe dňa 14.03.2013

.....

Valéria Nôtová

Pod'akovanie

Chcela by som sa poďakovať vedúcej záverečnej práce Ing. Kataríne Macúchovej Gabrišovej za odborné vedenie, za pomoc a užitočné rady pri riešení diplomovej práce a Ing. Jánovi Čiernemu a Jozefovi Gaálovi zo stavebnej spoločnosti za sprístupnenie informácií potrebných na spracovanie diplomovej práce a za ich čas, ktorý mi venovali.

Anotácia

Predmetom diplomovej práce „*Moderné systémy riadenia spoločnosti*“ je analýza vybraných systémov riadenia v podmienkach konkrétnej stavebnej spoločnosti. Teoretická časť je zameraná na interpretáciu základných pojmov z oblasti manažmentu. Zaoberá sa stručným prehľadom vývoja manažérskych teórií a vybranými súčasnými trendmi v manažmente. V závere teoretickej časti je rozpracovaný integrovaný manažérsky systém, jeho subsystemy, podstata a prínos. Empirická časť na základe kvalitatívnych metód priblíži súčasný stav systémov riadenia vo vybranej stavebnej spoločnosti so zameraním na systém manažmentu kvality, environmentálneho manažmentu a manažmentu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a ich možnej integrácie.

Kľúčové slová

Analýzy, bezpečnosť, environment, integrácia, ISO normy, kvalita, manažment, systémy riadenia.

Annotation

The subject of diploma thesis called „Modern systems of company management“ is an analysis of selected management systems in conditions of a particular construction company. The theoretical part is focused on interpretation of basic concepts in management. It deals with a brief overview of the management theories development and with selected present trends in management. The integrated management system, its subsystems, nature and contribution are elaborated at the end of theoretical part. The empirical part of the qualitative methods shows current state of management systems in a chosen construction company focusing on quality management system, environmental management and management of health and safety at work and their possible integration.

Key words

Analyses, environment, integration, ISO Standards, management, management systems, safety, quality.

OBSAH

ÚVOD	8
1 MANAŽMENT - RIADENIE	10
1.1 Interpretácia pojmu manažment	10
1.2 Základné funkcie manažmentu	12
1.3 Vývoj manažérskych teórií	14
1.3.1 Tradičná teória manažmentu	15
1.3.2 Behavioristická teória manažmentu	16
1.3.3 Moderná teória manažmentu	17
1.3.4 Empirická teória manažmentu	18
1.4 Vybrané súčasné trendy v manažmente	20
1.4.1 Reengineering	23
1.4.2 Benchmarking	24
2 INTEGROVANÝ MANAŽÉRSKY SYSTÉM	26
2.1 Systém manažerstva kvality - charakteristika	33
2.1.1 Systém manažerstva kvality podľa noriem ISO 9001	34
2.2 Systém environmentálneho manažerstva - charakteristika	36
2.2.1 Systém environmentálneho manažerstva podľa noriem ISO 14001	37
2.3 Systém manažerstva BOZP - charakteristika	41
2.3.1 Systém manažerstva BOZP podľa OHSAS 18001	42
2.4 Prínosy integrovaného systému manažerstva do praxe	45
3 ANALÝZA VYBRANEJ STAVEBNEJ SPOLOČNOSTI	47
3. 1 Predstavenie spoločnosti	47
3. 2 Organizačná štruktúra spoločnosti	49
3. 3 Zvolená metodika a cieľ analýzy systémov riadenia spoločnosti	50
3.3.1 Analýza systému manažerstva kvality	51
3.3.2 Analýza systému environmentálneho manažerstva	56
3.3.3 Analýza systému manažerstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci	61
3. 4 Závety vyplývajúce z internej analýzy	70
4 SPRACOVANIE NÁVRHOV NA ZÁKLADE INTERNEJ ANALÝZY ...	71
4.1 Návrh politiky BOZP	71
4.2 Návrh vytvorenia cieľov BOZP	72
4.3 Návrh právnych požiadaviek pre systém manažerstva BOZP	73
4.4 Návrh registra nebezpečenstiev BOZP	76
4.5 Návrh integrácie manažérskych systémov	77
5 ZHODNOTENIE NÁVRHOV	81
ZÁVER	84

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK	86
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	87
ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK	92
ZOZNAM PRÍLOH	93

ÚVOD

Spomalenie globálnej ekonomiky v priebehu niekoľkých posledných rokov má za následok, že sa manažment v podnikoch intenzívne zaoberá otázkami zefektívnenia riadenia svojich systémov. Táto problematika v súčasnej dobe rezonuje aj v takých odvetviach, ako je stavebná výroba. Jedna z alternatív ako dosiahnuť racionalizáciu a zefektívnenie systémov riadenia sa javí v *integrácii systémov manažérstva*, ktorá vytvára predpoklady pre agilný a efektívny podnik a môže byť prínosom vo viacerých oblastiach.

Z uvedených dôvodov bola zvolená téma diplomovej práce „*Moderné systémy riadenia v spoločnosti*“, ktorá by v konečnom dôsledku mohla byť návodom pre konkrétnu vybranú stavebnú spoločnosť, ako zefektívniť jej zaužívané systémy riadenia. Ďalším dôvodom, na základe ktorého bola vybraná téma diplomovej práce, je osobná preferencia o oblasť riadenia a jej dôsledkov v skúmanej stavebnej spoločnosti.

Cieľom diplomovej práce je analyzovať existujúce systémy riadenia a v prípade aktuálnosti navrhnúť ich integráciu v konkrétnej spoločnosti. Vzhľadom k tomu, že v spoločnosti sú zavedené, uplatňované a certifikované dva systémy: systém riadenia kvality a systém environmentálneho riadenia, parciálnym cieľom diplomovej práce je pripraviť východiská pre eventuálne rozšírenie systému riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. V prípade, že bude naplnený cieľ diplomovej práce, výstup môže byť použitý v praxi ako návod pre stavebnú spoločnosť začleniť systém riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci do jedného spoločného systému riadenia – integrovaného systému manažérstva.

Pre dosiahnutie uvedených cieľov je potrebné stanoviť čiastkové ciele diplomovej práce:

- Analyzovať a zhodnotiť systémy riadenia v predmetnej spoločnosti podľa požiadaviek noriem ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001.
- Identifikovať uplatniteľné požiadavky právnych predpisov z oblasti BOZP a vytvoriť ich register.
- Identifikovať nebezpečenstvá na základe požiadaviek normy OHSAS 18001 a vypracovať register nebezpečenstiev.

V rámci predkladanej diplomovej práce je podstatné overiť hypotézu: *Integrovaný systém riadenia predstavuje moderný systém riadenia v stavebnej spoločnosti, ktorý zefektívni jej riadenie.*

V prípravnej fáze sa vymedzila téma diplomovej práce, formulovali sa jej ciele. Na dosiahnutie cieľov bolo zvolených niekoľko kvalitatívnych metód, pomocou ktorých sa stanovila hypotéza a parciálne ciele. Zvolila sa konkrétna spoločnosť, v ktorej sa realizoval zber empirických údajov. V realizačnej fáze sa vykonávalo vlastné získavanie informácií a to na základe deskripcie a obsahovej analýzy odbornej literatúry, platných právnych noriem, interných dokumentov v stavebnej spoločnosti, pozorovaním jej procesov, štruktúrovaných rozhovorov a metódy in-depth interview s predstaviteľmi manažmentu vo vybranej spoločnosti. V poslednej fáze sa na základe kazuistickej metódy, ktorá je založená na podrobnom štúdiu a vyhodnotení všetkých dostupných a predložených dokumentov v písomnej aj elektronickej forme, spracovali a vyhodnotili získané výsledky analýz. K formulácii záverov, doporučení a k dokázaniu alebo vyvráteniu stanovenej hypotézy boli použité logické metódy – analýza, syntéza, dedukcia a komparácia. V práci neboli použité kvantitatívne metódy, nakoľko informácie o skúmanej problematike nebolo možné spracovať matematicko-štatisticky.

1 MANAŽMENT – RIADANIE

1.1 Interpretácia pojmu manažment

Teoretické vedomosti a znalosti o riadení výroby a následne podnikov sa začali skúmať a rozvíjať v Spojených štátoch amerických, kde sa rozpracovávali pod názvom „*management*“.¹ V našich podmienkach sa udomácnil manažment vo význame riadenie. V literatúre je vo svojej podstate charakterizované riadenie ako proces alebo činnosť pôsobenia subjektu na riadený objekt. V užšom význame je používaný ako priame riadenie, usmerňovanie, sledovanie, či ako kontrola priebehu sledovaného procesu. Pričom manažment je z obsahového a funkčného hľadiska považovaný za významovo obsiahlejší termín. Vyjadruje spravidla proces riadenia ľudí, i keď súčasné ponímanie manažmentu je chápané skôr ako proces vedenia ľudí. Manažment je považovaný za modernejší výraz pre riadenie. Slovník manažmentu od autora Davida A. Statta definuje manažment ako „*čo najefektívnejšie využitie dostupných zdrojov, či už strojov, peňazí alebo ľudí.*“²

Termín manažment je v odbornej literatúre vnímaný, či už Majtánom, Sedlákom alebo z českých autorov Bělohlávkom, Veberom, Nenadálom, ale aj mnohými inými teoretikmi, vo viacerých významoch:

1. vo význame *profesie* – skupina vedúcich zamestnancov, ako vedenie organizácie, ako proces ovplyvňovania a usmerňovania ľudí,
2. vo význame *vednej disciplíny* – integruje poznatky z psychológie, sociológie, ekonómie, práva, andragogiky atď.,
3. vo význame *procesu* – súbor aktivít na dosiahnutie cieľa napr. riadenie operácií
4. vo význame *teórie, náuky, vyučovacieho predmetu* – ako súbor poznatkov, skúseností a odporúčaní,

¹ Z anglického „to manage“, čo v preklade znamená riadiť, viesť, spravovať, zvládať, dosiahnuť.

² STATT, A.D. *Slovník manažmentu anglicko-nemecko-maďarsko-slovenský so slovenským výkladom*. Bratislava: Open Windows, 1995. ISBN 80-85741-07-5.

5. ako súhrn nástrojov, postupov a opatrení, ktoré sú účelovo zamerané na riešenie špecifických problémov – bezpečnostný manažment, manažment kvality, krízový manažment, manažment rizika apod.

Odborníci v oblasti manažmentu už roky diskutujú a zaoberajú sa problematikou manažmentu, na základe čoho existuje množstvo definícií. Na objasnenie uvedeného termínu budeme na úvod citovať niekoľkých slovenských autorov. Manažment podľa Sedláka je „*riadenie organizácií fungujúcich v podmienkach trhového hospodárstva.*“³ Nasledujúca definícia pojmu manažment od Majtána konštatuje, že je to „*proces, ktorý slúži na dosahovanie cieľov organizácie prostredníctvom usmerňovania premeny vstupov, resp. zdrojov na požadované výstupy.*“⁴ Gozora pod názvom manažment rozumie „*proces na dosiahnutie organizačných cieľov prostredníctvom ľudskej práce a ostatných organizačných zdrojov.*“⁵ S predchádzajúcimi interpretáciami sa môžeme stretnúť v domácej odbornej literatúre. Oboznámime sa s definíciami od niekoľkých českých autorov Bělohlávka, Košťana a Šulera, ktorí vymedzili termín manažment ako „*proces systematického plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontrolovania, ktorý smeruje k dosiahnutiu cieľov organizácie.*“⁶ Ako poslednú uvedieme citáciu od Vebera, ktorý je autorom mnohých odborných publikácií z oblasti manažmentu a charakterizuje manažment ako „*súhrn všetkých činností, ktoré je treba urobiť, aby bol zabezpečený chod organizácie.*“⁷

Na základe predchádzajúcich definícií, je zrejmé, že v odbornej literatúre existuje mnoho vymedzení termínu manažment, pričom každá z definícií sleduje špecifický cieľ. Spoločné pre všetky definície je to, že manažment je vnímaný ako *proces*, je spojený s efektívnym dosahovaním *cieľa* a že manažment je manažmentom *ľudí*. Je to disciplína, ktorá sa vývojom modifikuje, ale existujú aj také poznatky v manažmente, ktoré sa rokmi nemenia a ktoré je možné považovať za určité východiská riadenia. Do tejto kategórie poznatkov môžeme zaradiť funkcie manažmentu.

³ SEDLÁK, M. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2007. s. 13. ISBN 978-80-8078-133-0.

⁴ MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. s. 13. ISBN 80-89085-17-2.

⁵ GOZORA, V. *Podnikový manažment*. 3. vyd. Nitra: SPU, 2005. s. 32. ISBN 80-8069-462-1.

⁶ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULER. *Management*. 8. vyd. Praha: Rubico, 2001. s. 18. ISBN 80-858-3945-8.

⁷ WEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažérské přístupy, výkonost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 19. ISBN 978-80-7261-200-0.

1.2 Základné funkcie manažmentu

Pre ujasnenie termínu *funkcie manažmentu* uvedieme vymedzenie od Majtána, ktorý ho objasňuje ako „*pomerne samostatnú pracovnú činnosť v riadení, ktorá je účelovo vymedzená del'bou práce.*“⁸ Ďalší autor Sedlák, definuje funkciu manažmentu ako „*relatívne oddelenú, ale ucelenú časť pracovnej činnosti v riadení, jeho fáza s vymedzeným účelovým určením, v ktorej sa prejavuje určitý spôsob ciel'avedome zameraného vplyvu subjektu riadenia na riadený objekt.*“⁹ V literatúre sa opäť stretávame s rôznorodou klasifikáciou funkcií manažmentu. V odborných kruhoch neexistuje zhoda v otázke vymedzenia obsahovej náplne manažérskych funkcií, ale v konečnom dôsledku jednotliví autori uvádzajú rovnaké základné manažérske funkcie. Rozdiely vyplývajú hlavne v uvádzaní ich počtu alebo druhu. Už v roku 1916 vytýčil a definoval H. Fayol päť základných funkcií, ktoré mnohí súčasní predstavitelia manažmentu iba obmieňajú alebo upravujú, dopĺňujú či rozširujú.

Funkcie manažmentu, ktoré vypracoval H. Fayolom, sú nasledovné:

1. predvídanie,
2. organizovanie,
3. prikazovanie,
4. koordinovanie,
5. kontrola.¹⁰

Niektorí autori zvolili také podrobné členenie, že vymenovali až 19 funkcií manažmentu, napr. J. B. Miner. Naopak, J. A. Pearson a R. B. Robinson uvádzajú len štyri funkcie manažmentu, medzi ktoré patrí – plánovanie, organizovanie, prikazovanie a kontrola. Veber¹¹, ktorý patrí medzi súčasných autorov, konštatuje, že k základným funkciám patrí plánovanie, organizovanie, rozhodovanie a kontrolovanie, čo je možné v praxi dosiahnuť výlučne za predpokladu efektívnej komunikácie.

⁸ MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. s. 30. ISBN 80-89085-17-2.

⁹ SEDLÁK, M. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2007. s. 27. ISBN 978-80-8078-133-0.

¹⁰ Tamtiež, s. 27.

¹¹ VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažérské přístupy, výkonost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 21. ISBN 978/80-7261-200-0.

Poznatky uvedených autorov sa uplatňujú aj v súčasnej teórii riadenia, kde sa ako základné funkcie manažmentu najčastejšie uvádzajú nasledovné:

1. plánovanie,
2. organizovanie,
3. vedenie ľudí,
4. kontrola.¹²

Zmienené delenie funkcií poukazuje a odzrkadľuje časovú postupnosť a štádium v riadenom objekte. Každá funkcia manažmentu a jej štádium má príznačnú úlohu. Kým v *plánovaní* je dôležité, aby v organizácii boli stanovené ciele a postupy na dosiahnutie týchto cieľov, úlohou v *organizovaní* je charakterizovať organizačnú štruktúru a koordinovať činnosti jednotlivých pracovníkov. Podstatnou úlohou *vedenia ľudí* je, aby pracovníci boli efektívne usmerňovaní a motivovaní tak, aby sa dosiahli stanovené ciele organizácie. Úlohou *kontroly* je monitorovanie všetkých činností, prípadne ich korekcia tak, aby bolo preukázateľné, či vytýčené ciele boli dosiahnuté.

Trendom v súčasnej teórii manažmentu je prehodnocovanie významu týchto tradičných prístupov k funkciám manažmentu. Upúšťa sa od ich rigorózneho obsahu a zdôrazňujú sa ďalšie funkcie, ktoré sú viac dynamickejšie, pružnejšie a prinášajú nové nároky na manažérov, ako napr. delegovanie právomocí, motivácia, inšpirovanie a podporovanie zamestnancov, koordinácia ich úsilia, efektívne riešenie konfliktov, vyjednávanie s internými aj externými partnermi, efektívna komunikácia a neustále zdokonaľovanie jednotlivcov a pracovných tímov. Tieto trendy sú podmienené zmenami v ekonomickom a sociálnom prostredí a budú prinášať nové nároky na manažérov, ale i zamestnancov.

¹² SEDLÁK, M. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2007. s. 102. ISBN 978-80-8078-133-0.

1.3 Vývoj manažérskych teórií

Ľudia sa od nepamäti snažili dosiahnuť určité ciele, či to už boli ciele individuálne, mocenské alebo ekonomické pomocou skupinovej práce. V týchto prvopočiatoch sa však táto ľudská činnosť nenazývala manažmentom. Začiatky manažmentu vznikajú až na prelome 19. a 20. storočia, čo bolo podmienené zmenami v spoločenskom a ekonomickom systéme. Postupný vývoj od manufaktúr k továrenskej výrobe, vplyv priemyselnej revolúcie, nevyhnutnosť riadenia nových výrobných procesov, nutnosť efektívne riadiť prácu a využívať zdroje. Toto všetko nevyhnutne vytváralo podmienky pre vznik prvých teórií o účinnom riadení podniku. Príčinou bol nedostatok pracovných síl, nedostatočné pracovné tempo a výrazná zmena spôsobu výroby. Práve pre zmienené obdobie bolo typické, že riadenie bolo postavené na osobných skúsenostiach, tradíciách a zvyklostiach.

Už koncom 19. storočia dospeli podnikatelia k presvedčeniu, že v riadení je nevyhnutný „*prechod od empirie k vede, resp. prechod od riadenia od oka k vedeckému riadeniu.*“¹³ Zrodenie súčasného manažérskoho myslenia je spájané s prvými teoretickými prácami manažérov z praxe práve z konca 19. storočia. O prelom sa zaslúžili klasici H. Fayol, F. W. Taylor a M. Weber, ktorí sa pokúsili analyzovať a teoreticky zdôvodňovať výsledky svojich praktických činností. V odbornej literatúre sa opäť stretávame s existenciou viacerých členení vývoja teórie manažmentu. Existujú rozdielne klasifikácie prístupov, škôl, koncepcií manažmentu, či už do počtu, pomenovania alebo zaradenia predstaviteľov jednotlivých koncepcií. Najčastejšie sa teórie manažmentu v literatúre rozdeľujú a triedia podľa územného a časového hľadiska ich vzniku.

V nasledujúcej podkapitole budú stručne uvedené teórie manažmentu, jej prístupy a viaceré osobnosti, ktoré výrazne ovplyvnili vznik uvedených teórií, najskôr podľa časového hľadiska vzniku a neskôr bude nasledovať rozdelenie podľa územného hľadiska.

¹³ SEDLÁK, M. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2007. s. 18. ISBN 978-80-8078-133-0.

1.3.1 Tradičná (klasická) teória manažmentu

K hlavným predstaviteľom a priekopníkom klasickej teórie manažmentu patria v druhej polovici 19. storočia a začiatkom 20. storočia v USA Frederick Winslow Taylor a jeho vedecký prístup, v Európe francúzsky priemyselník Henri Fayol s procesným prístupom a nakoniec Max Weber s byrokratickým prístupom k organizácii.

Majtán¹⁴ uvádza, že **vedecký prístup**, niekedy označovaný aj ako operačný alebo inžiniersky prístup, bol zameraný na riadenie organizácií na najnižšom stupni riadenia, tzn. prevádzka, dielňa, a racionalizáciu práce robotníka. Uvedený prístup bol orientovaný na tri prvky: človek – výrobok – stroj. Základy tohto prístupu položil Frederick Winslow Taylor na základe experimentov z roku 1883.

Procesný prístup vznikol na základe potreby všeobecnejšej koncepcie riadenia organizácie. Autori Majtán, Sedlák, Ubrežiová a mnohí ďalší uvádzajú, že Henri Fayol je považovaný za „otca modernej teórie manažmentu“, pretože jeho hlavným prínosom do teórie manažmentu bolo, že okrem toho, že vymedzil ako prvý priemyselné činnosti, sformuloval aj štrnásť princípov manažmentu. Henri Fayol sa orientoval na človeka ako subjekt riadenia a pozornosť sústredil na riadenie organizácie ako celku.

Nemecký priekopník, sociológ Max Weber, je spájaný so silným európskym prúdom **byrokratického prístupu** k organizácii. Byrokratický manažment zdôrazňuje podľa Majtána¹⁵ „význam formálnej (administratívnej) organizácie, v ktorej je jednoznačne deklarovaná hierarchia právomoci a pravidiel fungovania“. Rôzni autori konštatujú, že mnohé byrokratické princípy sa v organizáciách a podnikateľskej praxi používajú dodnes. Rozdiel je v tom, že v praxi sa neočakáva striktný formálny a neosobný spôsob riadenia, ale empirické štúdie potvrdzujú, že sú dôležité aj neformálne vzťahy. Teória, ktorá sa zamerala na ľudský faktor a humanizmus sa nazývala behavioristická.

¹⁴ MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. s. 47. ISBN 80-89085-17-2.

¹⁵ Tamtiež, s. 55.

1.3.2 Behavioristická (neoklasická) teória manažmentu

Štyridsiate roky minulého storočia predstavujú druhú vlnu nových prístupov k manažmentu. Pozornosť sa koncentrovala celkovo na ľudské zdroje – na správanie ľudí, komunikáciu, medziľudské vzťahy, manažérske štýly, motivačné faktory a psychologické správanie zamestnancov. Ubrežiová¹⁶ označila ako najvýznamnejších predstaviteľov behavioristického smeru: Lillian Gilbrethovú, Mary Follettovú, Eltona Maya, Chestera Bernarda, Roberta Blaka, Fredericka Herberga, Abrahama Maslowa a Douglasa McGregoriho.

Behavioristická teória manažmentu zahrňovala podľa Majtána¹⁷ prístup medziľudských vzťahov *Human Relation Approach*, ako aj behavioristický prístup *Behavioral Science Approach*. Rozdiel medzi nimi nám objasní tabuľka č 1.

Tabuľka 1: Prístupy behavioristickej teórie manažmentu

MEDZIĽUDSKÉ VZŤAHY	BEHAVIORIZMUS
Hawthornské štúdie.	Vedecký prístup k skúmaniu ľudského správania.
Rozvoj ľudského potenciálu.	Využívanie psychológie, sociológie a antropológie pri poznávaní správania.
Rešpektovanie ľudskej dôstojnosti.	Využívanie výskumu na získavanie poznatkov.
Súvislosť so sociálnym prostredím.	Jednotlivec ako čierna skrinka.

Zdroj: MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. s. 57. ISBN 80-89085-17-2.

Prínos behavioristickej teórie manažmentu spočíva v tom, že sa prehodnotil prístup tradičnej teórie manažmentu. Pracovník už nepredstavoval technický problém, kedy sa na človeka v pracovnom procese pozeralo ako na stroj, ale do úvahy sa bral aj jeho ľudský faktor. Sociologické a psychologické prístupy priniesli nové poznatky v manažérskych teóriách a v manažérskom myslení. Pozornosť sa sústredila na správanie zamestnancov, na motívy ich konfliktov, komunikáciu a jej bariéry, štýly vedenia ľudí a pod.

¹⁶ UBREŽIOVÁ, I. a kol. *Manažment*. 1. vyd. Nitra: SPU, 2012. s. 39. ISBN 978-80-552-0770-4.

¹⁷ MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. s. 57. ISBN 80-89085-17-2.

1.3.3 Moderná (nová) teória manažmentu

V období po 2. svetovej vojne nastal kvalitatívny zlom v manažérskych teóriách. Dôvodom bol vedecko-technický rozvoj, vznik nových vedných disciplín, najmä aplikovaných, ako napr. kybernetika, operačná analýza, všeobecná teória systémov ako aj uplatňovanie počítačov. Odborná literatúra uvádza, že v uvedenom období získala teória manažmentu interdisciplinárny charakter. V rámci modernej teórie manažmentu sa vyčlenili tri základné prístupy: rozhodovací, matematický a systémový.¹⁸

Predstavitelia *rozhodovacieho prístupu* boli presvedčení, že podstatou riadenia je rozhodovanie. Medzi najvýznamnejšieho reprezentanta tohto prístupu možno podľa odbornej literatúry zaradiť Herberta Simona, ktorý venoval veľkú pozornosť modelovaniu rozhodovacích procesov pomocou výpočtovej techniky.

Matematický prístup je spájaný s využívaním matematických metód a ich aplikáciou do riadenia. Uvedený prístup predpokladá, že riadenie je tvorené logickými procesmi, ktoré možno matematicky vyjadriť. Propagovať sa začal od začiatku 50. rokov 20. storočia a medzi známymi predstaviteľov matematického prístupu, ktorých Majtán¹⁹ v literatúre v tomto období uvádza, sú C. W. Churchman, R. A. Ackoff, E. L. Arnoff, D. W. Miller, M. K. Starr, G. B. Dantzig, ale aj ďalší.

Od 60. – 70. rokov 20. storočia sa na základe teórie systémov, ktoré vychádzajú z biológie, kybernetiky a teórií informácií formuje nový *systémový prístup*. Ubrežiová²⁰ k hlavným reprezentantom uvedeného prístupu zaraďuje Ludwiga von Bertalanffyho, ktorý sa všeobecne považuje za zakladateľa teórie systémov, ďalej Norberta Weinera, ktorý je pokladaný za zakladateľa kybernetiky. V uvedenej teórii je podľa Sedláka²¹ podstatné to, že k organizácii sa pristupuje ako k celku a otvorenému systému, kým v tradičných teóriách sa na organizáciu nazeralo ako na uzatvorený systém.

¹⁸ SEDLÁK, M. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2007. s. 39. ISBN 978-80-8078-133-0.

¹⁹ MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. s. 62. ISBN 80-89085-17-2.

²⁰ UBREŽIOVÁ, I. a kol. *Manažment*. 1. vyd. Nitra: SPU, 2012. s. 44. ISBN 978-80-552-0770-4.

²¹ SEDLÁK, M. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2007. s. 45. ISBN 978-80-8078-133-0.

1.3.4 Empirická (pragmatická) teória manažmentu

Odborná literatúra uvádza, že empirický prístup je najrozšírenejší v USA, a teda v americkom manažmente. Všetci autori sa zhodujú, že empirický manažment je založený „na analýze, zhodnotenia a zovšeobecňovania poznatkov o manažmente.“²² Je všeobecne známe, že predstavitelia tohto smeru nerozvíjali nové teórie, ale sa zameriavali a orientovali na hľadanie riešení reálnych problémov amerických firiem. Veľkú pozornosť venujú empirici v osemdesiatych rokoch otázkam strategického riadenia – predstaviteľ – Kenichi Ohmae a jeho spojenia s podnikovou kultúrou – predstaviteľ – C. R. Hickman a M. A. Silva.

Za zakladateľa empirického manažmentu, ktorý zdôrazňoval potrebu orientovať sa na konečné výsledky a navrhol systém „riadenie podľa cieľov“ tzv. Management by objectives – MBO, je považovaný Peter F. Drucker²³. Ďalším predstaviteľom tohto prístupu je H. Mintzberg, ktorý špecifikoval a ujasnil úlohy a role manažérov.

Druhý smer empirickej teórie sa zameriava na skúmanie procesov, systémov a ich dôsledkov. Predstavitelia tohto smeru predpokladajú, že „zlé výsledky sú dôsledkom zlých vnútornopodnikových procesov.“²⁴ Praktici tej doby sa zamerali na neustále skúmanie a zdokonaľovanie procesov v podnikoch. Medzi exponentov tohto smeru patria Hammer a Champy, ktorí zaviedli pojem „reinžiniering“, tzv. reengineering podnikových procesov so zameraním na ich prestavbu a E. Deming, J. Juran, ktorí sú predstaviteľmi japonského manažmentu. Dôraz kládli na kvalitu a nepretržité a priebežné zlepšovanie kvality.

Za prínos autorov empirického prístupu sa v teórii manažmentu považuje fakt, že priniesol do praxe konkrétne odporúčanie pre manažérov.

²² UBREŽIOVÁ, I. a kol. *Manažment*. 1. vyd. Nitra: SPU, 2012. s. 45. ISBN 978-80-552-0770-4.

²³ Tamtiež, s. 46.

²⁴ Tamtiež, s. 46.

V zmysle územného hľadiska možno hovoriť o troch manažmentoch, ktoré sú z globálneho aspektu dominantné: americký, európsky a japonský manažment.²⁵ Príčinou rozdielnej úrovne a spôsobu manažmentu v týchto geografických oblastiach je rozdielny hospodársky vývoj, kultúrne odlišnosti, historické rozdiely a odlišné spoločenské prostredie.

Majtán poukazuje na fakt, že americký a európsky manažment je podobný a je založený na *“vedeckej a pragmatickej racionalite“*, kým japonský manažment *„uznáva princípy tradičného riadenie a je skôr umením ako vedou“*.²⁶ Vybrané odlišné znaky amerického a japonského manažmentu, tak ako ich uvádza Sedlák²⁷, znázorníme v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Vybrané odlišné znaky amerického a japonského manažmentu

Americký systém manažmentu	Japonský systém manažmentu
Individualizmus	Kolektivismus
Krátkodobé zamestnanie	Celoživotné zamestnanie
Mzdový systém založený na výkonoch	Mzdový systém založený na veku
Osobný postup závislý od schopností	Osobný postup závislý od veku
Individuálne rozhodovanie	Kolektívne rozhodovanie
Individuálna zodpovednosť	Kolektívna zodpovednosť
Zásadné inovačné zmeny	Postupné zmeny na základe neustáleho zlepšovania

Zdroj: SEDLÁK, M. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2007. s. 77. ISBN 978-80-8078-133-0.

Na základe štúdia odbornej literatúry možno konštatovať, že i keď sa zdôrazňujú rozdiely medzi americkým, európskym a japonským manažmentom, dá sa očakávať, že najmä vďaka globalizácii sa budú rozdiely jednotlivých manažmentov čiastočne stierať a navzájom sa obohacovať a dopĺňať. I keď bude potrebné, aby sa pri preberaní skúseností z iných krajín plne rešpektovali sociálno-ekonomické a kultúrno-historické aspekty každej krajiny.

²⁵ MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. s. 73. ISBN 80-89085-17-2.

²⁶ Tamtiež, s. 85.

²⁷ SEDLÁK, M. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2007. s. 77. ISBN 978-80-8078-133-0.

1.4 Vybrané súčasné trendy v manažmente

Koniec 20. storočia bol poznamenaný snahou poznávať a preberať poznatky z japonského manažmentu. Nasledujúce roky sú silno poznamenané nástupom globalizácie, ktorá sa rozvíja pod vplyvom vedecko-technického pokroku a jej dôsledkami. Podľa Dědinu²⁸ globalizácia²⁹ prináša rozvoj informačných technológií a možnosti ich využitia, rastie tlak na konkurencieschopnosť, tlak na inovácie, nápor na to, aby sa vyrábalo lacno, ale kvalitne, posilňuje sa vplyv nadnárodných spoločností, stierajú sa kultúrne rozdiely. Tradičné faktory rozvoja ekonomiky: pôda, práca, kapitál ustupujú do úzadia. Do popredia sa výrazne dostávajú znalosti a intelektuálny kapitál sa stáva zdrojom konkurenčnej výhody. Odborníci sa zhodujú na tom, že po informačnej spoločnosti nastupuje trend znalostnej, resp. poznatkovej spoločnosti a budúcnosť má znalostný manažment. Práve z týchto dôvodov sú súčasné trendy v manažmente poznamenané vznikom a rozvojom nových manažérskych disciplín, koncepcií a prístupov, kde sa musia využívať nové metódy riadenia, meniť procesy, pretože zmena dynamiky prostredia prináša okrem príležitostí aj nečakané riziká a hrozby. Povrazník, autor mnohých publikácií o manažmente s dlhoročnou praxou, koncipoval nové manažérske disciplíny takto:

1. Podnikový manažment.
2. Manažment výroby a logistiky.
3. Finančný manažment.
4. Personálny manažment.
5. Strategický manažment.
6. Manažment verejnej správy.
7. Manažment zdravotníctva.
8. Poznatkový manažment.
9. Celostný manažment.³⁰

²⁸ DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management o moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 25. ISBN 978-80-247-2149-1.

²⁹ Globalizácia „zintenzívnenie medzištátnych, celosvetových sociálnych a obchodných väzieb, ktoré prepájajú geograficky vzdialené lokality.“

³⁰ PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment*. 5. preprac. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2011. s. 346. ISBN 978-80-89393-58-9.

V uvedených manažérskych disciplínach sa začali využívať a rozvíjať vo výraznej miere nové prístupy, ktoré sa vyznačujú prechodom od funkčného prístupu k procesnému.

Funkčný prístup Řezáč charakterizuje ako prístup, ktorý sa „*pri zlepšovaní systému riadenia zameriava na výstupy – výsledky*“³¹, pričom sa dôraz nekladie na príčiny neefektívnosti podniku. Nasleduje opatrenie smerujúce do vnútra podniku, na príslušné funkčné miesta, od ktorých sa požaduje znížiť náklady, napr. na pracovníkov.

Naopak, **procesný prístup** sa pri zlepšovaní systému riadenia zameriava na príčiny neefektívnych výsledkov procesov. Nenasleduje opatrenie na zníženie nákladov alebo pracovníkov, ale primárny záujem je o prehodnotenie podnikových procesov, ktoré prebiehajú vo vnútri a navonok podniku. Diferencujeme prístupy vedúce ku kontinuálnemu zlepšovaniu procesov, napr. systém TQM – Total Quality Management alebo radikálnemu zlepšovaniu procesov, napr. reengineering. Matthias Nollke³² uvádza, že najnovšie manažérske prístupy sa vyznačujú orientáciou na procesy, kde kľúčovými procesmi sa stávajú procesy vnútro podnikové.

Výraznejšou orientáciou na procesy sa predpokladá efektívnejšie využívanie disponibilných zdrojov, myslené zdroje materiálne, finančné alebo ľudské a racionalizácia organizácie. Z toho všetkého vyplývajú nové požiadavky na manažment, ktorý musí riešiť nové problémy a koncepcie, aby mohol plniť svoju funkciu. V praxi existuje množstvo manažérskych koncepcií, metód a techník riadenia, ktoré sa využívajú už od konca minulého tisícročia a začiatku nového tisícročia. Povrazník³³ uvádza, že hlavne v podnikovom manažmente sa začali využívať novátorské metódy a trendy, ktoré mali zameranie na rôzne oblasti, či už sa v nich presadzovalo zodpovedné podnikanie alebo sa dôraz kládol na finančnú perspektívu.

³¹ ŘEZÁČ, J. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. s. 70. ISBN 978-80-2511959-4.

³² NOLLKE, M. *Praktický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 95. ISBN 80-247-0912-0.

³³ PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment*. 5. preprac. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2011. s. 347. ISBN 978-80-89393-58-9.

V neposlednom rade sa tieto nové trendy zaoberali aj ľudským kapitálom v zmysle odborných a inovačných schopností pracovníkov. Výberovo sa zameriame na tie, ktoré sa najčastejšie zaviedli v organizáciách a to v poradí, ako sa začali využívať:

1. Hodnotová analýza.
2. Portfóliová analýza.
3. Racionalizácia.
4. Reengineering.
5. Kaizen.
6. Total Quality Management.
7. Total Quality Environmental Management.
8. MBO – Management by Objectives.
9. Just in time.
10. Benchmarking.
11. Management of Change.
12. Risk management.
13. Six Sigma.³⁴

Vymenované manažérske koncepcie sú založené na procesnom prístupe, ktorých základným princípom je neustále zlepšovanie podnikových procesov a vytvárajú podmienky na ich efektívny priebeh, koordináciu, meranie a neustále zlepšovanie.

Na záver možno konštatovať, že cieľom každej novej koncepcie je orientácia na dosiahnutie vyššej výkonnosti a to na úrovni jednotlivca, tímu a tým aj celej organizácie, ale nie každá koncepcia sa v organizáciách osvedčí, nakoľko jej úspešnosť nezávisí len na samotnej implementácii, ale taktiež na prístupe a stotožnení sa vrcholového manažmentu so zmenami, ktoré prinášajú nové zavedené koncepcie. V nasledujúcej podkapitole niektoré vybrané koncepcie v manažmente charakterizujeme podrobnejšie, zameriame sa na benchmarking a reengineering.

³⁴ PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment*. 5. preprac. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2011. s. 349. ISBN 978-80-89393-58-9.

1.4.1 Reengineering

Problematiku reengineeringu v roku 1993 po prvý krát opísali Michael Hammer a James Champy. Podľa uvedených autorov a zakladateľov uvedenej koncepcie je reengineering *„fundamentálne prehodnotenie a radikálna prestavba firemného podnikateľského systému za účelom dosiahnutia výrazného zlepšenia v kritických aktuálnych ukazovateľoch výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby, rýchlosť.“*³⁵ Z uvedeného vyplýva, že sa jedná o radikálnu zmenu pracovných aktivít, ktorej výsledkom má byť výrazné zlepšenie výkonnosti organizácie.

Základným pojmom reengineeringu je termín **proces** definovaný Dědinou ako *„ucelené aktivity, ktoré obvykle vyjadrujú účasť viacerých činností.“*³⁶ Reengineering možno charakterizovať ako proces, ktorý obsahuje celý komplex aktivít. Autor adekvátne pomenoval reengineering, ako zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu tých podnikových procesov, ktoré majú kľúčový význam pre úspešnosť a výkonnosť podniku ako celku. Predpokladom úspešného realizovania reengineeringu je v prvom rade analyzovať procesy a určiť, ktoré procesy potrebujú neodkladnú a radikálnu zmenu. V niektorých prípadoch je postačujúce v podnikoch procesy iba optimalizovať. Každý proces reengineeringu má niekoľko fáz. Český autor Odcházal vo svojej publikácii uvádza štyri hlavné fázy:

1. Mapovanie procesu.
2. Identifikácia kritických miest.
3. Návrh redesignu.
4. Implementácia.³⁷

Uvedený prístup sa odporúča v podnikoch, ktoré sa nachádzajú v kritickej situácii, kde je potrebné vykonať radikálne a rýchle zmeny. Zmeny sú zamerané na zlepšenie kvality, napr. zníženie nepodarkov, porúch, nedostatkov, skrátenie výrobných časov, napr. zníženie prestojov, zníženie nákladov, zvýšenie produktivity a pod.

³⁵ HAMMER, M. a J. CHAMPY. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 45. ISBN 80-7261-028-7.

³⁶ DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management o moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 245. ISBN 978-80-247-2149-1.

³⁷ Tamtiež, s. 220.

1.4.2 Benchmarking

Benchmarking má pôvod v anglickom výraze bench mark – nivelizačná značka, je to štandard výkonnosti a ako prvý ho definovali Karloff a Ostblom.

Řezáč³⁸ predstavuje benchmarking ako „*sústavný, systematický proces sledovania a hodnotenia firmy inými firmami za účelom zvýšenia efektívnosti vlastnej firmy*“. Počiatky benchmarkingu sa datujú od roku 1979, kedy bola prvýkrát použitá definícia benchmarkingu americkou korporáciou Xerox, ktorá ako mnohé iné americké firmy, pocítila konkurenčný tlak. Xerox všetky kľúčové procesy podnikania porovnal s inými spoločnosťami a ak bola výkonnosť procesov u ostatných, napr. lacnejšia, účinnejšia, rýchlejšia, Xerox sa im rozhodol vyrovnáť, čím zmenil svoju vlastnú výkonnosť. Od tohto obdobia sa začal uplatňovať benchmarking v praxi.

Od 80-tych rokov minulého storočia až po súčasnosť je pre benchmarking charakteristické, že najskôr organizácia hodnotí svoju vlastnú výkonnosť, porovnáva ju s ostatnými, a ak sú lepší, snaží sa im vyrovnáť alebo dokonca predstihnúť. V závislosti od toho, čo sa bude v organizácii porovnávať, pretože sa môžu porovnávať procesy, finančné výsledky alebo spokojnosť zákazníkov, uvádza Řezáč niekoľko druhov porovnávaní:

1. Interné porovnávanie.
2. Konkurenčné porovnávanie.
3. Funkčné alebo odvetvové porovnávanie.
4. Porovnávanie procesov.³⁹

Manažéri v podnikateľskej praxi v tuzemských podmienkach začali využívať benchmarking súčasne s príchodom zahraničného kapitálu v 90-tych rokoch, ako nástroj na zlepšenie výkonnosti a možnosti pri hľadaní skrytých príležitostí k inovácii.

³⁸ ŘEZÁČ, J. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. s. 197. ISBN 978-80-251-1959-4.

³⁹ Tamtiež, s. 198.

Řezáč okrem druhov porovnávaní v literatúre uvádza, že v podnikoch sa benchmarking zvyčajne realizuje najčastejšie v nasledovných etapách:

1. Plánovanie.
2. Analýza.
3. Integrácia.
4. Implementácia.⁴⁰

Celý proces realizácie benchmarkingu je úspešne uzatvorený a skončený vtedy, ak firma dosiahne vedúce postavenie vo svojom odvetví a v takomto prípade sa stane porovnávaná firma podľa Řezáča sama štandardom. Uviedli sme pozitívne hľadisko benchmarkingu, kde sa mu jednoznačne pripisuje sila a hodnota, ale v odbornej literatúre sa stretáme s argumentmi proti využívaniu benchmarkingu. Jedným z argumentov podľa E. Russella – Wallinga⁴¹ je, že benchmarking môže spôsobiť, že firmy sa budú čoraz viac na seba podobať. A to z dôvodu, že firmy kopírovaním najlepších praktík sa síce môžu stať efektívnejšími, ale taktiež môžu mať podobné stratégie, čo už môže mať za následok nedostatočnú diferenciaciu, ktorá potom nie je zdrojom konkurenčnej výhody.

Uvedené nové koncepcie a nástroje v manažmente majú jediný cieľ, a to naštartovať a nasmerovať v podniku procesy zmien, ktoré majú viesť k zlepšeniu ekonomických výsledkov. To však v súčasnej dobe nestačí a je nevyhnutné, aby sa v prostredí neustálych zmien podniky orientovali okrem procesov ovplyvňujúcich náklady, kvalitu a spokojnosť zákazníka, aj na procesy, ktoré minimalizujú negatívne dopady na životné prostredie, znižujú mieru ohrozenia okolia, znižujú úrazovosť, zvyšujú hygienu na pracovisku a ochranu zamestnancov. K uvedeným procesom sa nedá pristupovať samostatne, pretože navzájom úzko súvisia, čo potvrdzujú aj nové teórie manažérskeho myslenia a konania, ktoré kladú na prvé miesto uplatnenie synergického efektu. Spojením rôznych procesov do jedného celku – systému sa vytvára *integrovaný manažérsky systém*.

⁴⁰ ŘEZÁČ, J. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. s. 199. ISBN 978-80-251-1959-4.

⁴¹ RUSSELL-WALLING, Edward. *Manažment 50 myšlienok, ktoré by ste mali poznať*. 1. vyd. Bratislava: Slovart, 2012. s. 15. ISBN 978-80-556-0419-0.

2 INTEGROVANÝ MANAŽÉRSKY SYSTÉM

V praxi a odbornej literatúre sa opäť stretávame s nejednotným termínom integrovaný manažérsky systém tak, ako to bolo v prípade pojmu manažment. V českej odbornej literatúre autori Nenadál, Veber používajú termín *integrované systémy managementu* alebo *integrovaný systém řízení*. V slovenskej odbornej literatúre sa najčastejšie vyskytuje pomenovanie *integrovaný systém manažerstva*, ktorý uvádza Karkalíková alebo *integrovaný manažérsky systém*, ktorý je frekventovaný u Zeleného a Virčíkovej. V zahraničnej literatúre sa univerzálne používa názov *Integrated Management System*. V práci termín integrovaný manažérsky systém budeme uvádzať v skrátenej tvare IMS.

Pod názvom IMS sa celkovo rozumie systém, ktorý sa vytvoril zlúčením niekoľkých samostatných systémov manažmentu, ktoré sú zamerané na rôzne oblasti riadenia v organizácii. Predstavuje efektívny manažérsky nástroj zväčša v oblasti kvality poskytovaných služieb a produktov, riadenia environmentu a bezpečnosti práce. Uvedieme niekoľko definícií od domácich aj zahraničných autorov, ktorí budú špecifikovať, čo je IMS. IMS v organizácii predstavuje podľa Priesola „dobrovoľný nástroj uplatňovania jednotného, systémového a procesného riadenia organizácie na základe podnikovej stratégie, definovanej politiky a cieľov“.⁴² Český autor Nenadál konštatuje, že „*integrované manažérske systémy sa postupne stávajú nevyhnutné pre zabezpečenie synergického účinku niekoľkých individuálnych systémov manažmentov*“.⁴³ Ako poslednú si uvedieme Karkalíkovú, ktorá definuje integrovaný manažérsky systém, ako systém, ktorý vychádza z troch základných systémov, ktoré sa najčastejšie integrujú v organizáciách. Podľa nej je to systém, ktorý „*vychádza z princípu procesného riadenia a je založený na požiadavkách harmonickej integrácie systémov manažerstva v rámci normy ISO 9001, ochrany životného prostredia noriem*

⁴² PRIESOL, J. *Stratégia implementácie integrovaného manažérkeho systému v organizáciách*. [online]. © 20. 08. 2008. [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.jozefpriesol.sk/domain/integrovanysystem/files/prispevok/-on-line-i.pdf>.

⁴³ NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti. Princípy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 278. ISBN 978-80-7261-186-7

*ISO 14001, taktiež systému manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci noriem ISO 18001.*⁴⁴

Podľa profilu spoločnosti sa do manažérstva integrujú aj také požiadavky, ktoré sa týkajú, napr. bezpečnej výroby potravín, požiadavky na zdravotné pomôcky alebo požiadavky stanovené pre oblasť automobilového priemyslu.

IMS sa považuje za vhodný **spôsob riadenia**, ktorý zohľadňuje nielen kvalitu procesov, produktov a služieb, ale aj prístup k iným manažérskym systémom, ktoré okrem spomínanej kvality venujú pozornosť, napr. environmentálnym požiadavkám, požiadavkám na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, požiadavkám na informačnú bezpečnosť, požiadavkám spoločenskej zodpovednosti a mnohé iné. Okrem spôsobu riadenia sa za výhodu ISM považuje aj **systémový prístup**, ktorý organizácii zaručuje jednoduchšiu orientáciu v legislatívnych požiadavkách a ich naplnení. Je to riadenie, ktoré zefektívni organizačnú štruktúru, znižuje nároky na potrebnú dokumentáciu, zaručuje lepšiu informovanosť a vzájomné väzby a pod.

Zaistiť úspech organizácie v neľahkej ekonomickej situácii rozdielnymi systémami riadenia sa v podmienkach EÚ aj v SR stáva čoraz viac najliehvejšia a aktuálnejšie. Ako postupovať pri vytváraní jednotného manažérkeho systému? Najčastejšie sa vytvára jednotný manažérsky systém zameraný na kvalitu, environment a bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. Uvedieme si *tri základné* systémy riadenia:

1. Systém manažérstva kvality (SMK).
2. Systém environmentálneho manažérstva (SEM).
3. Systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (SMBOZP).

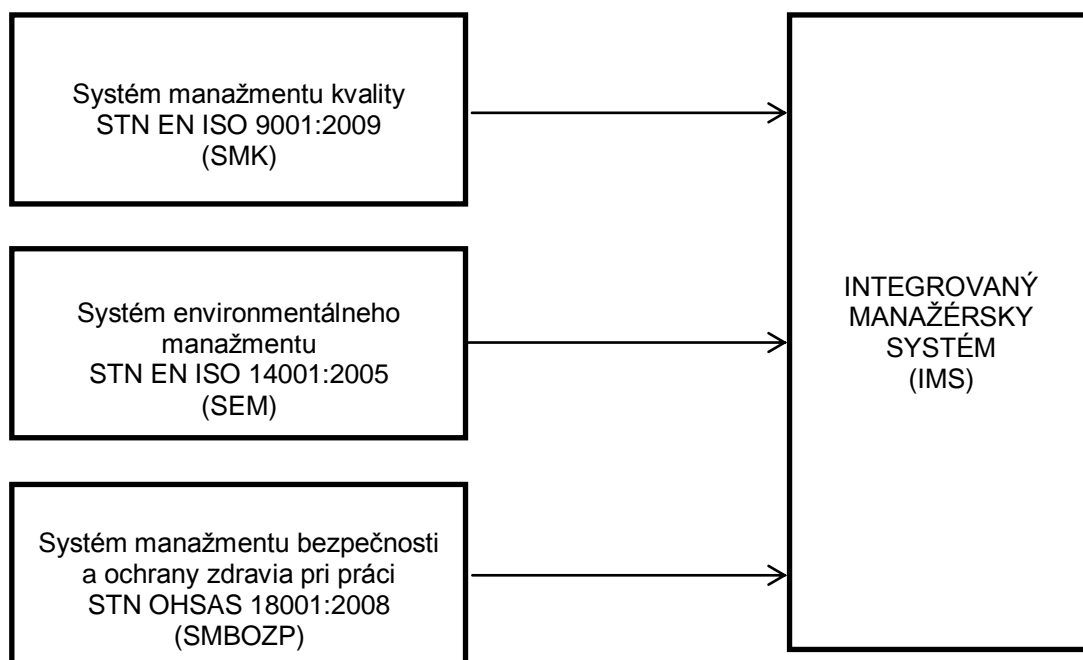
Okrem uvedených systémov sa v podnikovej praxi využíva čoraz častejšie i systém informačnej bezpečnosti, ktorý je zameraný na bezpečnosť informácií, ktorý umožní organizácii primerane zaobchádzať so svojimi informáciami a chrániť ich

⁴⁴ KARKALÍKOVÁ, M. *Kvalita produktu v službách*. 2. preprac. a rozš. vyd. Bratislava: Ekonóm. 2010, s. 140. ISBN 978-80-225-3133-7.

pred neželaným únikom. Ďalším využívaným systémom riadenia je systém sociálnej zodpovednosti zameraný na sociálne a etické aspekty podnikania organizácie.

V rámci efektivity riadenia podnikových procesov, ale aj celkovej stratégie organizácie sa zjednocujú uvedené systémy do jedného riadiaceho systému, tzv. *integrovaného manažérskeho systému*. V rámci práce sa podrobnejšie zameriame na objasnenie integrácie troch základných systémov riadenia: SMK, SEM a SMBOZP. Pre integráciu týchto základných systémov riadenia sa v praxi podľa Zeleného⁴⁵ najčastejšie vychádza z požiadaviek medzinárodných noriem ISO rady 9001, 14001 a OHSAS 18001. Podobnosť a tým aj zlučiteľnosť noriem už dávnejšie vyvolávala otázky možného zjednotenia systémov manažérstva kvality, environmentálneho a bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. IMS Priesol⁴⁶ vizuálne znázornil podľa noriem v zjednodušenej a prehľadnej základnej schéme vid'. obrázok 1.

Obrázok 1: Schéma integrovaného manažérskeho systému



Zdroj: PRIESOL, J. *Stratégia implementácie integrovaného manažérskeho systému v organizáciách*. [online]. © 20. 08. 2008. [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.jozefpriesol.sk/domain/integrovanysystem/files/prispevok/-on-line-i.pdf>

⁴⁵ ZELENÝ, J. *Integrovaný manažérsky systém*. 1. vyd. Zvolen: STU, 2006. s. 14. ISBN 80-228-1576-4.

⁴⁶ PRIESOL, J. *Stratégia implementácie integrovaného manažérskeho systému v organizáciách*. [online]. © 20. 08. 2008. [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.jozefpriesol.sk/domain/integrovanysystem/files/prispevok/-on-line-i.pdf>.

Napriek spomínanej kompatibilite systémov manažerstva môžeme v predmetných medzinárodných normách identifikovať okrem podobností aj mnohé rozdiely. Ak by sme porovnali predmet jednotlivých systémov, zistíme, že rozdielnosť je v cieľoch spokojnosti subjektov každého systému manažerstva. Kým cieľ spokojnosti manažerstva kvality je adresovaný spokojnosti zákazníka, tak environmentálne manažerstvo je zamerané na spokojnosť verejnosti. Cieľom posledného manažerstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci je spokojnosť zameraná na zamestnancov. Rozdiel v systémoch je zjavný a výrazný v požiadavkách. Systém environmentálneho manažerstva požaduje identifikovať a vymedziť environmentálne aspekty. Systém bezpečnosti a ochrany zdravia požaduje identifikáciu nebezpečenstiev a vyhodnotenie rizík a posledný systém kvality požaduje určenie kritérií a metód potrebných na zaistenie efektívneho uplatňovania a riadenia procesov v organizácii.

Pre ujasnenie podobností a rozdielov jednotlivých systémov riadenia uvádzame tabuľku 3, v ktorej Virčíková⁴⁷ detailnejšie znázornila podobnosti aj rozdiely.

Tabuľka 3: Podobnosti a rozdiely v systémoch riadenia

Podobnosť	Rozdielnosť
historický vývoj (od vstupného auditu cez riadenie procesov k integrovanému riadeniu),	zameranie systémov na rôzne subjekty a ciele,
sústredovanie pozornosti na organizačné (nie technické) stránky a zodpovednosť riadiacej sféry,	požiadavky iných partnerov,
rôzne ciele systémov, pričom riadenie procesu zostáva predmetom systémov,	rôzny stupeň prenesenia zvýšených nákladov na zákazníka,
nutná spolupráca jednotlivých častí výrobného reťazca,	rôzny stupeň prisudzovania dôležitosti (väčšia dôležitosť kvalite sa viac kryje s výrobným procesom),
výskyt viacerých identických prvkov a nástrojov (stratégia, vnútorné riadenie, informovanie, audit, merania a pod.)	rozdielny dôraz na neustále zlepšovanie.

Zdroj: VIRČÍKOVÁ, E. *Integrované manažérske systémy*. 1. vyd. KOSICE: TU, 2007. s. 103-104. ISBN 978-80-8073-761-0

⁴⁷ VIRČÍKOVÁ, E. *Integrované manažérske systémy*. 1. vyd. KOSICE: TU, 2007. s. 103-104. ISBN 978-80-8073-761-0

Zelený⁴⁸ uvádza dôvody, prečo v praxi dochádza k integrácii práve týchto systémov s použitím noriem rady ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001.

1. Normy majú rovnakú konštrukciu stavby, dokonca aj číslovanie hlavných kapitol je totožné, vid' nasledovné:
 - 0. Úvod
 - 1. Predmet normy
 - 2. Odkazy a normy
 - 3. Termíny a definície.
2. Od kapitoly 4. začína jadro každej normy postavené na princípoch Demingovho cyklu, tzv. PDCA cyklus, ktoré sa líši v závislosti od toho, ktorú normu definujeme.
3. Svojou koncepciou umožňujú jednoduché včlenenie do IMS.
4. Normy obsahujú len tie požiadavky, ktoré obsahujú kvantitatívne ukazovatele (čas, náklady, zdroje), ktoré sa dajú merať, analyzovať a na základe výsledkov analýzy zlepšovať, prípadne meniť.

Na podklade úvodného oboznámenia sa s otázkami integrovaného manažérskeho systému, môžeme konštatovať, že pre organizáciu, ktorá si zvolí integráciu systémov SMK, SEM a SMBOZP, na platforme noriem uvedených na obrázku 1, je zásadným prínosom zjednodušenie systému riadenia v organizácii.

Nemenej podstatný pre organizáciu je i fakt, že všetky tri systémy a teda aj samotný IMS, fungujú na rovnakom princípe. Podľa Nenadála ide o takzvaný priebeh kontinuálneho neustáleho zlepšovania riadiacej oblasti manažérskych systémov, ktorý zdefinoval Edwards Deming. Jeho procesný model PDCA je zameraný na dosahovanie cieľov a umožňuje manažérom analyzovať činnosti v organizácii za účelom rozpoznania príčin a chýb. Model PDCA je vlastne cyklus, ktorý znázorňuje následnosť štyroch krokov zameraných na riešenie problémov používaných pri zdokonaľovaní procesov v organizácii. Riadenie manažérskych systémov podľa tohto modelu je vždy

⁴⁸ ZELENÝ, J. *Integrovaný manažérsky systém*. 1. vyd. Zvolen: TU, 2006. s. 14. ISBN 80-228-1576-4.

pre systémy SMK, SEM, SMBOZP a je zabezpečená implementácia procesov. Môžeme predpokladať, že organizácia zakladá funkčný a efektívny – integrovaný systém riadenia = integrovaný manažérsky systém.

Demingov cyklus podľa Zeleného⁵¹ bude poskytovať očakávané výsledky v praxi za predpokladu, že sa v organizácii stanovia podporné aktivity. Prvá je zameraná na preskúmanie a stanovenie východiskového stavu. Druhá aktivita sa zameriava na stanovenie firemnej filozofie, tzv. stratégie a posledná aktivita zhodnocuje dosiahnuté trendy vývoja zlepšovania v kontexte so stratégiou organizácie.

Určite to však nie je jediný predpoklad, ktorý jej zaistí úspešnú integráciu IMS. Ďalším predpokladom k zavedeniu efektívneho integrovaného manažérského systému je podľa Vebera⁵² „splnenie požiadaviek všetkých noriem do spoločného systému, účelná a prehľadná tvorba procesov, spracovanie jednotnej dokumentácie a spoločnej príručky kvality“. Z dostupnej literatúry vieme, že spoločné všetkým trom normám sú nasledovné systémové nástroje:

1. plánovanie,
2. riadenie dokumentácie,
3. riadenie záznamov,
4. interné audity,
5. nápravné a preventívne opatrenia,
6. nezhody a preskúmanie manažmentom.

Na základe uvedeného, možno konštatovať, že takto integrované systémy sú veľmi vhodným spôsobom vytvorenia systému riadenia, ktorý zohľadní v organizácii nielen kvalitu výrobkov a služieb, pretože vieme, že kvalita je základným pilierom prosperujúceho podniku, ale aj nemenej dôležitý je prístup k životnému prostrediu a zamestnancom, pre ktorých je potrebné vytvoriť bezpečné pracovné prostredie.

⁵¹ ZELENÝ, J. *Integrovaný manažérsky systém*. 1. vyd. Zvolen: TU, 2006. s. 6. ISBN 80-228-1576-4.

⁵² WEBER, J. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 78. ISBN 80-7261-146-1.

2.1 Systém manažerstva kvality – charakteristika

V predchádzajúcom období bolo hlavnou úlohou manažmentu v organizáciách znižovať náklady alebo zvyšovať objemy produkcie, dnes sa manažment musí zaoberať otázkami kvality, ak sa chce presadiť na tuzemskom a predovšetkým na zahraničnom trhu. A preto je úplne obvyklé, že sa v súčasnosti najčastejšie v organizáciách stretávame práve s certifikáciou systémov riadenia kvality. Systém manažerstva kvality (SMK) je navrhnutý tak, aby trvalo zlepšoval výkonnosť v organizáciách.

Moderné systémy manažerstva – riadenia kvality vychádzajú zo základného predpokladu, že organizácia je **procesne orientovaná**. Hlavnou myšlienkou procesného prístupu je skutočnosť, že procesy v organizácii sa vykonávajú cez všetky organizačné útvary a naprieč organizačnou štruktúrou.⁵³ Zelený zachádza do detailov a uvádza, že „*činnosti, ktoré využívajú zdroje sa riadia tak, aby umožňovali transformáciu vstupov na výstupy, potom takúto činnosť chápe ako proces.*“⁵⁴ Podobnú definíciu uvádza aj norma STN EN ISO 9001:2008, v ktorej je uvedené, že obvykle výstup z jedného procesu znamená vstup do ďalšieho.⁵⁵

Pre objasnenie definujeme tieto tri základné pojmy: vstup, výstup a proces.

Vstup procesu podľa Krišpína predstavuje „*objekt, resp. stav objektu pred pôsobením popisovaným procesom. Vstupom procesu môže byť napr. prijatá objednávka, prijatá faktúra, alebo príkaz či plán. Vstup procesu sa stáva predmetom pôsobenia procesu.*“⁵⁶

Výstup procesu opäť podľa Krišpína je „*stav objektu po pôsobení popisovaného procesu (napr. uhradená alebo vrátená faktúra, odoslaná pošta, vybavená alebo zamietnutá žiadosť, vyskladnený materiál, hotový výrobok, pracovník prijatý na pracovné miesto, vyškolený pracovník, fungujúce zariadenie).*“⁵⁷

⁵³ KARKALÍKOVÁ, M. *Kvalita produktu v službách*. 2. preprac. a rozš. vyd. Ekonóm : Bratislava. 2010 . s. 27. ISBN 978-80-225-3133-7.

⁵⁴ ZELENÝ, J. *Integrovaný manažérsky systém*. 1. vyd. Zvolen: TU, 2006. s. 6. ISBN 80-228-1576-4.

⁵⁵ STN EN ISO 9001:2009. *Systémy manažerstva kvality – Požiadavky ISO 9001:2008*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2009. 7.s. Triediaci znak 01 0320.

⁵⁶ KRYŠPÍN, L. *Ekonomika procesně řízených organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. s. 17. ISBN 80-245-0965-2.

⁵⁷ KRYŠPÍN, L. *Ekonomika procesně řízených organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. s. 53. ISBN 80-245-0965-2.

Hammer a Champy definujú **proces** ako „súbor činností, ktorý vyžaduje jeden alebo viac druhov vstupov a tvorí výstup, ktorý má pre zákazníka hodnotu.“⁵⁸

Na záver je potrebné dodať, že i keď sa v súčasnej dobe deklaruje potreba zameriavať sa neprestajne na kvalitu výrobkov, služieb a celkovo všetkých produktov vo výrobných organizáciách, nevýrobných organizáciách, v školách a verejnom sektore, vieme, že v praxi manažment vo väčšine prípadov kladie značný dôraz len na preukázanie osvedčenia o certifikácii, ktorá je viditeľná, ako na samotné rozvíjanie systémov riadenia kvality. I napriek týmto skutočnostiam sú systémy riadenia kvality v porovnaní s inými manažérskymi systémami certifikované najčastejšie. Faktom ostáva, že predmetný systém je určený organizáciám, ktoré chcú a potrebujú preukazovať svoju schopnosť poskytovať služby alebo vyrábať vzhľadom na spokojnosť zákazníkov a zároveň plniť požiadavky príslušných predpisov a noriem.

2.1.1 Systém manažérstva kvality podľa noriem ISO 9001

Systémy manažérstva kvality patrili medzi prvé, ktoré sa presadili v organizáciách. Jednou z alternatív, ako môžu organizácie zabezpečovať, zlepšovať a neustále zvyšovať kvalitu je práve uplatnenie systému riadenia kvality podľa medzinárodných noriem zo série ISO 9000, ktorú tvoria nasledovné slovenské technické normy, ktoré sú identické s medzinárodnými:

1. STN EN ISO 9000:2006 *Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník ISO 9000: 2005.*
 - „poskytuje návod na vypracovanie, preskúmanie, prijatie, aplikáciu a revíziu plánov kvality.“⁵⁹

⁵⁸ HAMMER, M. a J. CHAMPY. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 40. ISBN 80-7261-028-7.

⁵⁹ STN EN ISO 9000:2006. *Systémy manažérstva kvality – Základy a slovník ISO 9000:2005*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2006. s. 8. Triediaci znak 01 0300.

2. STN EN ISO 9001:2009 *Systémy manažérstva kvality. Požiadavky ISO 9001:2008.*

- požiadavky na systém manažérstva kvality tam, kde organizácia:

a) „*potrebuje predviesť svoju schopnosť trvalo poskytovať produkt, ktorý splňa požiadavky zákazníka a použiteľných požiadaviek predpisov a legislatívnych požiadaviek;*

b) „*chce zvýšiť spokojnosť zákazníka prostredníctvom efektívneho využívania systému vrátane procesov trvalého zlepšovania systému a zabezpečovania zhody s požiadavkami zákazníka a použiteľných požiadaviek predpisov a legislatívnych požiadaviek.*“⁶⁰

3. STN EN ISO 9004:2010 *Manažérstvo trvalého úspechu organizácie. Prístup na základe manažérstva kvality ISO 9004 : 2009.*

- poskytuje organizáciám návod na podporu dosahovania trvalého úspechu na základe manažérstva kvality. Možno ju využiť v akejkoľvek organizácii bez ohľadu na jej veľkosť, druh a činnosť.⁶¹

Z marketingového hľadiska je najznámejšia norma ISO 9001, v ktorej sú uvedené požiadavky na zavedenie systému manažérstva kvality do organizácie. V literatúre sa uvádza, že je jednoduchá, univerzálna a najčastejšie sa používa rôznymi organizáciami. Norma určuje organizáciám, že musia „*vytvoriť, zdokumentovať, zaviesť a udržiavať systém manažérstva kvality.*“⁶² Norma obligátne stanovuje organizácii určiť procesy, ich postupnosť a interakciu, určiť kritériá a metódy, ktoré sú potrebné na zistenie efektívneho uplatnenia a riadenia procesov v organizácii. Ďalej podmieňuje zaistiť dostupnosť zdrojov a informácií a v neposlednom rade monitorovať, merať a analyzovať tieto procesy, ktoré majú viesť k trvalému zlepšovaniu týchto procesov. Z hľadiska štruktúry je potrebné uviesť, že norma ISO 9001:2008 má štruktúru

⁶⁰ STN EN ISO 9001:2009. *Systémy manažérstva kvality – Požiadavky ISO 9001:2008.* Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2009. s. 12. Triediaci znak 01 0320

⁶¹ STN EN ISO 9004:2010. *Manažérstvo trvalého úspechu organizácie – Prístup na základe manažérstva kvality ISO 9004:2009* Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2010. Triediaci znak 01 0320.

⁶² STN EN ISO 9001:2009. *Systémy manažérstva kvality – Požiadavky.* Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2009. 12. s. Triediaci znak 01 0320.

procesného prístupu na rozdiel od noriem ISO 14001 a OHSAS 18001, ktoré majú štruktúru cyklu PDCA.

V malých a stredných podnikoch sú najčastejšie využívané práve systémy manažérstva kvality. Nie vždy sa však stali súčasťou riadenia, ale sú skôr len formálnym doplnkom a to z rôznych dôvodov, ako napr. vytvorením umelého systému v zabehnutom systéme riadenia, potreby získania certifikátu kvality napr. vo verejných súťažiach, byrokratického prístupu certifikačných organizácií a v konečnom dôsledku nepochopenia základných požiadaviek príslušných noriem samotnými predstaviteľmi manažmentu.

Naopak, medzi hlavné dôvody prečo zaviesť v organizácii systém manažérstva kvality je uspokojiť požiadavky investorov a zákazníkov, sprehľadniť činnosť organizácie zdokumentovaním pracovných, technologických postupov a procesov, určiť v nej jasne právomoci a zodpovednosti a nakoniec eliminovať chyby a nedostatky.

2.2 Systém environmentálneho manažérstva – charakteristika

Systém environmentálneho manažérstva (EMS) je univerzálne pomenovanie pre akýkoľvek systém riadenia v organizácii, ktorý je zameraný na ochranu životného prostredia. Považuje sa za progresívny prostriedok, ktorý má zabezpečiť aby sa organizácie správali zodpovedne k životnému prostrediu. Je charakterizovaný ako súčasť uceleného systému riadenia v organizácii, ktorý sa skladá z takých zložiek ako je organizačná štruktúra, plánovanie činností, postupy, právomoci, zodpovednosti, zdroje, dosahovanie a overovanie cieľov a to všetko oblasti životného prostredia.

Environmentálny manažérsky systém Řezáč⁶³ definuje, ako „*systematický prístup k starostlivosti o životné prostredie vo všetkých aspektoch podnikania*“. Systém riadenia environmentalistiky nie je založený na definovaní procesov, ako je to v prípade

⁶³ ŘEZÁČ, J. *Moderní management.manaže pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. s. 75. ISBN 978-80-251-1959-4.

systemu riadenia kvality, ale na určení environmentálnych aspektov, ktoré môže organizácia riadiť alebo mať na ne nejaký vplyv. Iný pohľad má Zelený⁶⁴, ktorý považuje systém riadenia environmentalistiky za „*nástroj slúžiaci organizáciám na dosiahnutie a preukázanie svojho vhodného environmentálneho správania riadením vplyvov svojich činností prebiehajúcich na životné prostredie.*“

Pre skvalitnenie vzťahov organizácií k životnému prostrediu a znižovanie environmentálnych záťaží spôsobených organizáciami boli vypracované komplexné systémové prístupy. Systémový prístup k riadeniu podniku zdôrazňuje spojitosť vonkajšieho prostredia s jeho vnútornými činnosťami. Systémové prístupy sa uplatňujú až od druhej polovice deväťdesiatych rokov a to v súvislosti s prijatím medzinárodných noriem ISO rady 14001. Dovedy ťažisko záujmu organizácií o životné prostredie spočívalo v dodržiavaní požiadaviek vyplývajúcich z platnej legislatívy. V súčasnosti aplikáciou týchto systémových prístupov je možné riešiť environmentálne problémy v organizáciách, pretože sa čoraz častejšie stretávajú s požiadavkami na zavedenie a implementáciu systémov riadenia environmentalistiky podľa normy ISO 14001.

2.2.1 Systém environmentálneho manažérstva podľa noriem ISO 14001

Uvedená norma umožňuje, aby organizácia realizovala systematický prístup k hodnoteniu toho, ako jej činnosti, výrobky alebo služby *súvisia so životným prostredím.*

Norma ISO 14001 špecifikuje požiadavky na systém riadenia environmentalistiky. Dáva možnosť organizácii vytvoriť politiku a ciele, vyžaduje identifikáciu zákonných požiadaviek a ich vzťahu k environmentálnym aspektom. Zámerom a cieľom predmetnej normy je prostredníctvom jej požiadaviek zlepšiť profil organizácie vo vzťahu k životnému prostrediu. Je koncipovaná tak, aby bola použiteľná pre organizácie všetkých veľkostí a typov. Obsahuje len tie požiadavky, ktoré možno objektívne preverovať na účely certifikácie alebo na účely vlastného vyhlásenia. Norma

⁶⁴ ZELENÝ, J. *Integrovaný manažérsky systém*. 1. vyd. Zvolen: TU, 2006. s. 19. ISBN 80-228-1576-4.

d'alej poskytuje podporu a praktické rady organizáciám, ktoré zavádzajú, zlepšujú alebo zvyšujú úroveň systému riadenie environmentalistiky. Je koncipovaná tak, aby bola použiteľná pre organizácie všetkých veľkostí a typov.

System riadenie environmentalistiky upravujú tieto dve normy:

1. STN EN ISO 14001:2005 *Systémy environmentálneho manažérstva. Požiadavky s pokynmi na použitie ISO 14001: 2004.*
 - špecifikuje požiadavky na systém environmentálneho manažérstva tak, aby organizácii umožnila pripraviť a implementovať politiku a dlhodobé ciele tak, že zohľadňuje právne požiadavky a iné požiadavky, ktoré sa organizácia zaviazala plniť, a informácie o významných environmentálnych aspektoch.⁶⁵

2. STN EN ISO 14004:2005 *Systémy environmentálneho manažérstva. Všeobecné pokyny obsahujúce princípy, systémy a podporné techniky ISO 14004: 2004.*
 - poskytuje návod na vytvorenie, implementáciu, udržiavanie a zlepšovanie systému environmentálneho manažérstva a na jeho koordináciu s inými systémami manažérstva⁶⁶.

Podľa Vebera⁶⁷ sú to kľúčové normy, ktoré upravujú EMS a v súčasnosti je to smerodajný dokument, podľa ktorého sa zavádza, udržiava a certifikuje EMS. Rozhodujúca je norma STN EN ISO 14001, ktorá je vypracovaná v korelácii Demingovho cyklu PDCA.

⁶⁵ STN EN ISO 14001:2005. *Systémy environmentálneho manažérstva – Požiadavky*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2005. s. 6. Triediaci znak 83 9001.

⁶⁶ STN EN ISO 14004:2005. *Systémy environmentálneho manažérstva – Všeobecné pokyny obsahujúce princípy, systémy a podporné techniky ISO 14004: 2004*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2005. s. 9. Triediaci znak 83 9004.

⁶⁷ VEBER, J. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 71. ISBN 80-7261-146-1.

Jednotlivé etapy PDCA cyklu sa zhodujú s nasledovnými prvkami normy STN EN ISO 14001:2005.

P – plan – plánovanie

- 4.3.1. Environmentálne aspekty
- 4.3.2. Právne a iné požiadavky
- 4.3.3. Dlhodobé a krátkodobé ciele
- 4.3.4. Programy EMS

D – do – realizácia

- 4.4.1. Štruktúra a zodpovednosť
- 4.4.2. Príprava pracovníkov, povedomie a spôsobilosť
- 4.4.3. Komunikácia
- 4.4.4. Dokumentácia EMS
- 4.4.5. Operatívne riadenie dokumentácie
- 4.4.6. Operatívne riadenie prevádzky
- 4.4.7. Havarijná pripravenosť a odozva

C – check- kontrola a preverovanie

- 4.5.1. Monitorovanie a meranie
- 4.5.2. Nezhoda, nápravná a preventívna činnosť
- 4.5.3. Záznamy
- 4.5.4. Audit EMS

A – act – vyhodnocovanie

- 4.6. Preskúmanie manažmentom.

Normy environmentálneho systému manažérstva STN EN ISO 14001 a STN EN ISO 14004 predstavujú však len jeden zo všetkých v súčasnosti uplatňovaných systémov environmentálneho riadenia v organizáciách. Ako uvádza Priesol⁶⁸ medzi ďalšie riadiace systémy v oblasti životného prostredia patria výberovo:

⁶⁸ PRIESOL, J. *Aplikácia Demingovho cyklu v systémoch riadenia environmentu, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a informačnej bezpečnosti*. [online]. © 20. 08. 2008. [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <http://www.jozefpriesol.sk/domain/integrovanysystem/files/prispevok-on-line-ii.pdf>.

- EMAS – systém environmentálneho riadenia auditu
- LCA – hodnotenie životného cyklu výrobku
- EPE - hodnotenie environmentálneho správania organizácie
- EOP – environmentálne označovanie produktov
- ZHP – riadenie závažných priemyselných havárií.

Zo zavedenia a udržiavania systému riadenia environmentalistiky konštatuje Filčík⁶⁹ nasledujúce prínosy:

1. **Ekonomické** – lepšie využitie zdrojov, zníženie poplatkov a pokút, väčší priestor na trhu.
2. **Technické** – operatívnosť údržby, zníženie spotreby energie, inovácia technológií.
3. **Organizačné a personálne** – zníženie rizík, pripravenosť na riadenie krízových situácií, zefektívnenie činnosti ľudí v podniku, uvedomenie si trestnej a občianskej zodpovednosti.

K uvedeniu systému riadenia environmentalistiky do praxe v organizáciách dochádza na základe zhodnotenia pozitív a negatív, ktoré realizácia prináša a na báze dobrovoľnosti. Uplatňovanie EMS v podnikateľskom prostredí na Slovensku je najčastejšie realizované v nadnárodných korporáciách, pričom malé a stredné podniky v tejto činnosti za nimi zaostávajú. V budúcnosti sa však očakáva aktívnejší prístup aj zo strany malých a stredných podnikov, pretože sa vyvíja tlak spoločnosti na šetrné využívanie surovín, energie, vody a tiež redukovanie tvorby odpadov. Environmentálna politika a z nej prameniaca legislatíva ovplyvňuje každého z nás, či už jednotlivcov alebo podniky. Environmentálne povedomie ľudí, ale aj podnikov sa vo všeobecnosti zlepšuje, kladú dôraz na ochranu životného prostredia napr. takými aktivitami ako je separovanie, recyklácia odpadov, ochrana zelene a ovzdušia. Pri svojej činnosti kladú dôraz na preventívne opatrenia.

⁶⁹ FILČÍK, R. *Spoločnosť trhu a environmentálna politika : aktéri a konflikty*. 1. vyd. Bratislava: Veda, 2012, s.94. ISBN 978-80-224-1216-2.

2.3 Systém manažerstva BOZP – charakteristika

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci (BOZP) je oblasťou, ktorá bola donedávna mnohými podceňovaná a zanedbávaná. Tento trend však už prestáva byť aktuálny. Organizácie si dobre uvedomujú potrebu zmeny v prístupe k BOZP. Náplňou a zmyslom BOZP je uvedomelá činnosť ľudí v ich snahe pri prevencii pracovných úrazov a ochrane zdravia pracovníkov. Zvyšujúci dôraz na predmetnú problematiku odráža skutočnosť, že pracovné procesy sú čoraz viac zložitejšie, čím sa stávajú neprehľadnejšie. Menia sa pracovné podmienky, ktoré sú neraz komplikované a neľahké. Mení sa charakter a závažnosť rizík vyplývajúcich z pracovných činností. Všetky tieto skutočnosti vyžadujú prehľadný a systematický prístup k zaručeniu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

Predmetom záujmu systému BOZP sú *ľudia*, predovšetkým *zamestnanci organizácie*. Ako však uvádza Veber⁷⁰, nemenej dôležité sú i osoby, ktoré sa v organizácii pohybujú, napr. exkurzie, brigádnici, pracovníci dodávateľských organizácií – týka sa stavieb alebo občanov, ktorí môžu byť činnosťou organizácie dotknutí, napr. hlukom, prachom a pod. Systém BOZP je vhodné uviesť do praxe pre akúkoľvek organizáciu, ktorá si želá:

1. Zaviesť systém manažerstva BOZP, ktorý môže eliminovať alebo minimalizovať riziká pre zamestnancov organizácie a ďalšie zainteresované strany.
2. Zaviesť, udržiavať a zlepšovať systém manažerstva BOZP.
3. Mať istotu v napĺňaní deklarovanej politiky BOZP.
4. Preukázať zhodu s politikou aj navonok.
5. Docieľiť certifikáciu svojho systému manažerstva BOZP externou organizáciou.
6. Vykonať vlastné rozhodnutia a prehlásenia v zhode s touto normou.⁷¹

⁷⁰ VEBER, J. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 94. ISBN 80-7261-146-1.

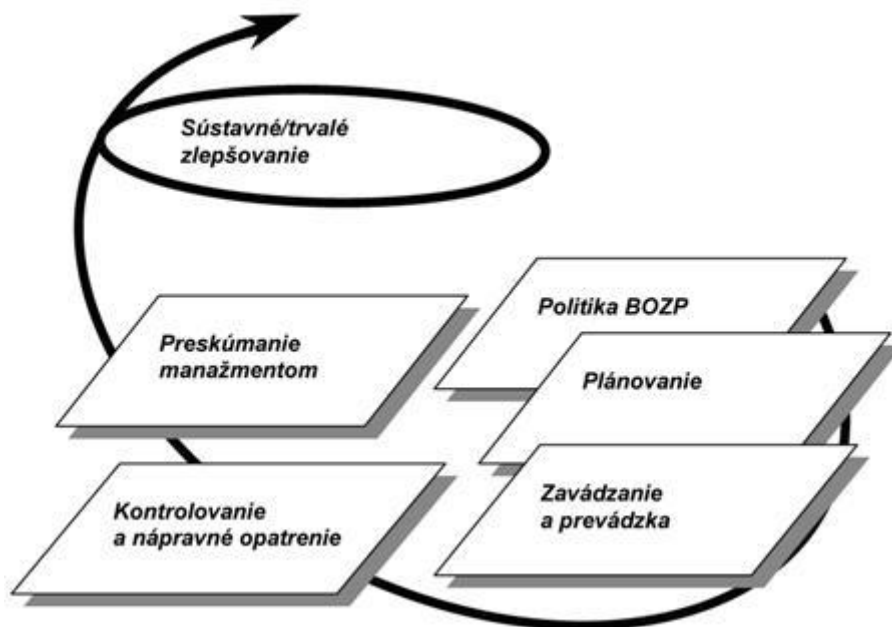
⁷¹ ZELENÝ, J. *Integrovaný manažérsky systém*. 1. vyd. Zvolen: TU, 2006. s. 31. ISBN 80-228-1576-4.

2.3.1 Systém manažerstva BOZP podľa normy OHSAS 18001

Uvedená norma stanovuje požiadavky na systém riadenia BOZP, ktorý „umožní organizácii riadiť riziká s humánnymi dopadmi a zlepšovať jej úroveň v tejto oblasti.“⁷² Norma vo všeobecnosti požaduje identifikáciu nebezpečenstiev, vyhodnotenie rizík a zavedenie potrebných kontrolných opatrení. Vyhodnotenie rizík by malo priniesť klasifikáciu rizík. Kontrola rizík by mala následne viesť k takej úrovni správania organizácie, ktoré je požadované zákonom.

Systém manažmentu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ktorý je vybudovaný, udržiavaný a riadený podľa požiadaviek medzinárodnej normy radu 18001, je najlepším riešením, ako účinne riadiť riziká a zabezpečiť neustále zlepšovanie sa v tejto oblasti. Model systému je znázornený na obrázku 3. Medzinárodná norma OHSAS 18001:2007 bola vydaná vo Veľkej Británii v júni 2007. Slovenský ekvivalent normy vyšiel 1.4.2008 pod označením STN OHSAS 18001:2008, ktorý je platný od 1. júla 2009.

Obrázok 3: Model systému manažmentu BOZP podľa normy OHSAS 18001.⁷³



Zdroj: STN OHSAS 18001:2008. *Systém manažerstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci – Požiadavky*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2005. 6. s. Triediaci znak 83 3000.

⁷² ZELENÝ, J. *Integrovaný manažérsky systém*. 1. vyd. Zvolen: TU, 2006. s. 26. ISBN 80-228-1576-4.

⁷³ STN OHSAS 18001:2008. *Systém manažerstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci – Požiadavky*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2005. 6. s. Triediaci znak 83 3000.

Systémový prístup riadenia BOZP v organizáciách sa riadi požiadavkami, ktoré sú stanovené v slovenských technických normách a sú identické s medzinárodnými normami.

1. STN OHSAS 18001:2008 *Systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Požiadavky.*
 - Špecifikuje požiadavky na systém manažérstva bezpečnosti BOZP, aby uľahčila organizáciám riadiť vlastné riziká BOZP a zlepšiť vlastnú výkonnosť BOZP.⁷⁴

2. STN OHSAS 18002:2008 *Systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Návod na implementáciu OHSAS 18001:2007.*
 - Popisuje zámery, vstupy, procesy a výstupy z procesov v rámci požiadaviek uvedených v norme OHSAS 18001.⁷⁵

Aj systém riadenia BOZP a jednotlivé etapy PDCA korešpondujú s prvkami normy STN OHSAS 18001:2008.

P – plan – plánovanie

- 4.3.1. Identifikácia ohrozenia, posudzovanie rizika a určenie riadenia
- 4.3.2. Právne a iné požiadavky
- 4.3.3. Ciele a programy

D – do – realizácia

- 4.4.1. Zdroje, úlohy, zodpovednosť, povinnosť a právomoc
- 4.4.2. odborná spôsobilosť, príprava a povedomie
- 4.4.3. Komunikácia, účasť a konzultácie
- 4.4.4. Dokumentácia
- 4.4.5. Riadenie dokumentov
- 4.4.6. Riadenie prevádzky
- 4.4.7. Pripravenosť na núdzový stav a reakcia

⁷⁴ STN OHSAS 18001:2008. *Systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci – Požiadavky.* Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2005. 6-7. s. Triediaci znak 83 3000.

⁷⁵ STN OHSAS 18002:2008. *Systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci – Návod na implementáciu OHSAS 18001:2007.* Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2005. s. 7. Triediaci znak 83 3000.

C – check – kontrola preverovanie

- 4.5.1. prevádzkové opatrenie a monitorovanie
- 4.5.2. Posudzovanie zhody
- 4.5.3. Vyšetrovanie incidentov, nehoda, nápravné a preventívne opatrenie
- 4.5.4. Riadenie záznamov
- 4.5.5. Interný audit

A – act – vyhodnocovanie

- 4.6. Preskúmanie manažmentom

Pokiaľ sú požiadavky OHSAS 18001 dôsledne osvojené, potom je možné očakávať v organizácii prínosy, ktoré uvádza napr. Virčíková⁷⁶

1. Dosiahnutie plnej zhody s legislatívou.
2. Zníženie rizika nehôd a následne časových aj finančných strát.
3. Zvýšenie podnikateľskej dôveryhodnosti pre investorov, banky a poisťovne (nižšie úroky, poistenie).
4. Zlepšenie vzťahu so zamestnancami, verejnosťou a štátnymi inštitúciami.
5. Úspory na pokutách a iných sankciách.
6. Rozšírenie možností exportnej oblasti a v oblasti štátnych zákaziek a podpôr podnikania.
7. Celkové zlepšenie imidžu organizácie
8. Zvýšená kontrola možných nebezpečenstiev a minimalizácia všetkých možných rizík vďaka jasne stanoveným havarijným plánom, politiky a cieľom.

Prostriedky, ktoré organizácia investuje do zavedenia a certifikácie účinného systému riadenia bezpečnosti a ochrany pri práci, vedú k obmedzeniu výskytu chorôb z povolania a pracovných úrazov, k minimalizácii nákladov spojených s nehodami na pracovisku a k zníženiu pravdepodobnosti postihov za porušenie právnych predpisov týkajúcich sa bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

⁷⁶ VIRČÍKOVÁ, E. *Integrované manažérske systémy*. 1. vyd. KOSICE: TU, 2007. s. 92. ISBN 978-80-8073-761-0

2.4 Prínosy integrovaného manažérskeho systému do praxe

Je zrejmé, že vývoj v oblasti kvality, životného prostredia, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci aj v organizáciách smeruje k tvorbe integrovaných manažérskych systémov. Ako uvádza Nenadál⁷⁷ „*tento vývoj k integrácii je vyžadovaný aj súčasnými celosvetovými trendmi podnikových manažmentov.*“ Uviesť IMS do praxe znamená realizáciu procesu v niekoľkých krokoch. Najskôr systém v organizácii vytvoriť, úspešne vybudovať, následne ho v organizácii udržať. Ak sa to organizácii podarí, môže jej to priniesť rôzne benefity. Z podrobne uvedených benefitov bude zrejmé, že integrovaný manažérsky systém predstavuje všestranný a účinný nástroj na realizáciu všetkých cieľov, ktoré si organizácia vytýči.

Výberovo rozdelíme benefity do oblastí, tak ako ich uviedol Priesol:⁷⁸

1. Oblasť strategických benefitov
 - Efektívny, jednotný a systémový nástroj riadenia podnikových procesov.
 - Realizácia cieľov v oblasti, kvality, environmentu a BOZP.
 - Zvyšovanie spokojnosti zamestnancov.
 - Zlepšovanie vzťahov so štátnymi organizáciami, odberateľmi, zákazníkmi.
2. Oblasť prevádzkových benefitov
 - Stanovenie zodpovednosti a právomoci zamestnancov v jednotlivých procesoch a činnostiach.
 - Zavedenie systému v riadení interných riadiacich, organizačných a prevádzkových dokumentoch.
3. Oblasť riadiacich benefitov
 - Optimalizácia pracovného procesu.
 - Zlepšenie kontroly nákladov a úspora vstupných materiálov.
 - Vybudovanie, zdokumentovanie a implementácia procesne orientovaného systému riadenia a jeho podsystémov (SMK, EMS, SMBOZP).
 - Zavedenie sofistikovaného spôsobu riadenia.
4. Oblasť benefitov pre zamestnancov

⁷⁷ NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. 2008. s. 277. ISBN 978-80-7261-186-7.

⁷⁸ PRIESOL, J. *Stratégia implementácie integrovaného manažérskeho systému v organizáciách*. [online]. © 20. 08. 2008. [cit. 2013-2-08]. Dostupné z: <http://www.jozefpriesol.sk/odborneclanky/>.

- Ochrana zdravia a životného prostredia.
- Vytváranie priaznivých pracovných podmienok a pracovných vzťahov.
- Trvalé zvyšovanie úrovne bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

5. Oblasť ekonomických benefitov

- Zvyšovanie možnosti uplatnenia na trhu.
- Zlepšenie podnikateľského profilu.
- Získanie konkurenčnej výhody pri výberových konaniach.
- Integrovaný rast organizácie na všetkých úrovniach a rovinách.

Okrem týchto výhod v odbornej literatúre môžeme nájsť mnoho ďalších, ktoré organizácia môže získať integráciou manažérskych systémov. V českej literatúre autor Nenadál⁷⁹ za výhodu považuje, že integrovaný prístup predpokladá postupnú harmonizáciu dokumentov. V slovenskej literatúre spomenieme Karkalíkovú⁸⁰, ktorá vyslovila názor, že hlavná výhoda má základ vo finančnej a organizačnej oblasti – jeden organizačný útvar, jeden manažment, jedna dokumentácia.

Význam a sila integrovaného manažérského systému každým dňom narastá aj v podmienkach podnikovej praxe. Je to systém riadenia, ktorý určite podporuje rast a progresivitu organizácie. V riadení organizácii je integrácia systémov manažérstva určite pozitívnym krokom. Jednou zo spoločností, ktorá by mala usilovať o integráciu manažérskych systémov a jej certifikáciu je vybraná stavebná spoločnosť. Pretože certifikát IMS je zatiaľ najvyšším ocenením stavebných firiem v prístupe ku kvalite, k ochrane životného prostredia a k bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci.

Cieľom predchádzajúcich kapitol bolo podať stručný prehľad zvolenej problematiky integrovaného systému manažérstva. Pozornosť bola zameraná na objasnenie základných pojmov, obsahu a prínosov integrovaného manažérského systému. Objasnenie, čo je predmetom záujmov jednotlivých systémov, na čo sa upriamujú a aké skutočnosti je nutné rešpektovať pri ich zavádzaní a udržiavaní.

⁷⁹ NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

⁸⁰ KARKALÍKOVÁ, Marta. *Kvalita produktu v službách*. Bratislava: Ekonóm, 2010. ISBN 978-80-7261-186-7.

3 ANALÝZA VYBRANEJ STAVEBNEJ SPOLOČNOSTI

3.1 Predstavenie spoločnosti

Stavebná spoločnosť, ktorá je skúmaná a analyzovaná, si neželá uviesť názov a bližšie identifikačné údaje, preto bol zvolený fiktívny názov XXX, s. r. o.

Identifikácia spoločnosti:	Názov spoločnosti:	XXX, s. r. o.
	Sídlo:	Lučenská 0, Veľký Krtíš
	Štatutárny orgán:	dvaja konatelia
	IČO:	XXXXXXXXXX
	Telefón:	047/ XXXXXX

Vznik a profil spoločnosti:

Spoločnosť XXX, s. r. o. pôsobí na tuzemskom trhu od roku 1993, kedy bola založená spoločenskou zmluvou zo dňa 17.6.1993. Je zapísaná v Obchodnom registri Okresného súdu v Banskej Bystrici, Oddiel: Sro, Vložka číslo: 1111/S

Zakladatelia spoločnosti sú súčasne aj jej majitelia, ktorí majú mnohoročné skúsenosti v stavebníctve a svoje poznatky z tejto oblasti uplatňujú ako jej vrcholoví manažéri. Právna forma spoločnosti je – spoločnosť s ručením obmedzeným a počtom kmeňových zamestnancov sa zaraďuje do kategórie stredných podnikov.⁸¹

Spoločnosť je modernou stavebnou spoločnosťou s viac ako dvadsaťročnou históriou, ktorá sa od svojho vzniku zameriava na realizáciu investičných projektov a jej portfólio tvoria nasledovné aktivity:

1. Výroba betónových zmesí
2. Predaj stavebného materiálu – maloobchod
3. Výstavba bytových, občianskych, priemyselných stavieb a inžinierskych sietí.

⁸¹ Od 1.1. 2005 vstúpilo do platnosti v EÚ nové odporúčenie Európskej komisie č. 2003/361/EC, kde kategóriu stredných podnikov tvoria podniky, ktoré zamestnávajú menej ako 250 ľudí a ktorých ročný obrat nepresahuje 50mil. Eur.

Platforma spoločnosti:

Základ spoločnosti tvorí súbor vlastných administratívnych priestorov, troch predajných priestorov, niekoľkých skladov, parkovacieho areálu a dielní. Na výrobu betónových zmesí, ktoré sú certifikované, má k dispozícii centrálnu betonárku.

Spoločnosť dokáže pružne reagovať na požiadavky trhu a prevažnú časť jej výrobného programu predstavujú tieto stavebné činnosti:

1. Výstavba inžinierskych sietí, spevnených plôch a komunikácií.
2. Rekonštrukcia budov.
3. Opravy a údržby všetkých pozemných stavieb.
4. Elektriinštalačné, vodoinštalačné a kúrenárske práce.
5. Maľby, nátery a výmena bytových jadier.
6. Izolácie plochých striech s asfaltovými lepenkami s minerálnou a farebnou úpravou.
7. Pokryvanie striech betónovou a pálenou krytinou a asfaltovými šindľami.
8. Zatepl'ovanie fasád budov, omietky sanačné a rekonštrukčné.
9. Zemné práce a terénne úpravy.
10. Nosné skelety všetkých druhov stavieb z liateho betónu, prefabrikátov aj ocele.
11. Výroba a predaj betónu vo vlastnom betonárskom centre.
12. Požičovňa a prenájom stavebných strojov a mechanizmov na zemné práce a nákladnú dopravu.
13. Stavebný materiál, široký sortiment v stavebninách a predajniach stavbeného materiálu.

V priebehu realizácie stavebných činností využíva vlastné pracovné kapacity a materiálovo-technické vybavenie, v prípade potreby spolupracuje s overenými dodávateľmi. Všetky stavby realizuje s využitím najnovších pracovných postupov a progresívnych materiálov s cieľom zabezpečiť najvyššiu možnú kvalitu realizovaných prác. Cieľom stavebnej spoločnosti XXX, s.r.o. je udržanie prosperity, dobrého mena, odborného rastu, ale najmä spokojnosti zákazníka. Zásluhov týchto skutočností je spoločnosť dlhoročne vnímaná ako líder stavebých spoločností v regióne okresu Veľký Krtíš.

3. 2 Organizačná štruktúra spoločnosti

Organizačná štruktúra stavebnej spoločnosti má základ vo vrcholovom vedení, ktoré predstavuje riaditeľa spoločnosti a výrobného riaditeľa. V spoločnosti sa uplatňuje riadenie, ktoré je spájané s vymedzením zodpovednosti jednotlivých zamestnancov, i keď mu nemožno miestami uprieť prvky riadenia, ktoré je typické pre malé organizácie a to, že zodpovednosti sú prijímané na základe priameho riadenia riaditeľov spoločnosti založenej na ich prirodzenej autorite.

Spoločnosť má v súlade s organizačnou štruktúrou vytvorených 48 miest, z toho 10 v kategórii technicko-hospodársky zamestnanec (THZ) a 38 v kategórii robotník (R). Vizualne zobrazenie organizačnej schémy spoločnosti tvorí príloha B.

Profesijná štruktúru zamestnancov v stavebnej spoločnosti je nasledovná:

- a) THZ zamestanci tvoria 18% z celkového počtu zamestnancov, a to na pozíciách v počte, ktorý uvádzame v zátvorkách: riaditeľ (2), ekonómka (1), mzdová účtovníčka a personalistka (1), prípravári stavebnej výroby (2), majster stavebnej výroby (3).
- b) Najpočetnejšiu skupinu reprezentuje kategória robotník, čo vyplýva z predmetu činnosti spoločnosti. Sú zaradení na nasledovné profesné pozície: klampiar (1), stavebný zámočník (1), elektrikár (2), mechanik (1), vodoinštalatér (1), žeriavnik (1), murár (8), maliar (4), skladník (1), pomocný robotník (4), obsluha betonárky (2) a vodič stavebných mechanizmov (6). Spolu túto početnú skupinu tvorí 68% zamestnancov.
- c) Do kategórie robotník sú zaradení aj predavači, ktorých celkový počet je 7, nakoľko stavebná spoločnosť vlastní tri predajné priestory. Predavači predstavujú 14% zamestnancov z celkového počtu zamestnancov.

Stupeň rozvoja spoločnosti nestagnuje aj vďaka pravidelnej investícii majiteľov spoločnosti do skvalitnenia kapacity ľudských zdrojov. Okrem materiálnych a ľudských zdrojov sú potrebné aj zdroje finančné, ktoré spoločnosť dosahuje flexibilitou poskytovaných produktov v oblasti stavebníctva.

3.3 Zvolená metodika a cieľ analýzy systémov riadenia v spoločnosti

Cieľom analýzy je identifikovať a zmapovať súčasný stav v spoločnosti vzhľadom k požiadavkám jednotlivých noriem, ktoré sme uviedli v predchádzajúcich kapitolách. Zber dát by mal priniesť informácie o tom, aké systémy riadenia v stavebnej spoločnosti jestvujú alebo naopak absentujú.

Analýza sa realizovala na základe osobných stretnutí a in-depth interviews s riaditeľom spoločnosti a výrobným riaditeľom, ktorí sú súčasne predstavitelia manažmentu a ktorí podali prvotné informácie o svojej spoločnosti. Realizovaný rozhovor mal charakter pomocného nástroja na lepšie pochopenie a poznanie ich postojov, názorov a vízií o ich vlastnej spoločnosti a skúmanej problematike.

Nasledovala miestna obhliadka, ktorej účelom bolo participatívne pozorovanie, ktoré bolo zamerané na cieľavedomé a zámerné vnímanie javov a procesov, ktoré prinieslo detailnú deskripciu prostredia stavebnej spoločnosti a ozrejnilo vzťahy a súvislosti niektorých procesov, ktoré prebiehali v stavebnej spoločnosti. Uvedená metóda si nevyžadovala aktívny prístup a spoluprácu predstaviteľov manažmentu.

Analýza sa praktizovala na základe kauzistickej metódy založenej na dôkladnom štúdiu a zhodnotení všetkých dostupných a predložených interných dokumentov v písanej aj elektronickej forme, ktoré priniesli relevantné informácie o systéme riadenia v spoločnosti.

Medzi preferovanými zdrojmi informácií v internej analýze sa nachádzali podnikové dokumenty (audity, výročné správy, smernice, dokumenty, vnútorné predpisy a fotky), právne a legislatívne predpisy (zákony, nariadenia, vyhlášky) a slovenské technické normy (STN ISO 9001, STN ISO 14001 a STN ISO 18001). K formulácii záverov a doporučení bola použitá metóda syntézy získaných poznatkov.

3.3.1 Analýza systému manažerstva kvality

Na základe interných dokumentov, materiálov a rozhovorov s manažmentom, môžeme konštatovať, že spoločnosť XXX, s. r. o. v roku 2006 prvýkrát úspešne certifikovala systém manažerstva kvality v procesoch: „Realizácia pozemných a inžinierskych stavieb“, „Výroba betónovej zmesi“ a „Obchod so stavebným materiálom“ a to podľa požiadaviek normy STN ISO 9001:2001.

V stavebnej spoločnosti sa realizovala analýza v zmysle požiadaviek normy STN EN ISO 9001:2001 a to na základe jednotlivých prvkov v nej obsiahnutých.

Prvok normy: 4.1 Všeobecné požiadavky

- Spoločnosť má identifikované hlavné procesy rozdelené na manažérske, kľúčové a podporné a má aplikovaný procesný prístup.

Prvok normy: 4.2 Požiadavky na dokumentáciu

- Spoločnosť má vytvorenú príručku kvality, zdokumentované prehlásenie vrcholového manažmentu o politike a cieľoch kvality a zdokumentované postupy podľa normy a popisy vzájomných väzieb medzi procesmi, smernice. Taktiež má stanovenú zodpovednosť za riadenie internej dokumentácie, právnych predpisov, technických noriem, technických výkresov, ktoré sa používajú v spoločnosti. Spoločnosť má v dokumentácii stanovenú jej vedenie, tvorbu, schvaľovanie a stanovené pravidlá pre ochranu dát v počítačoch.

Prvok normy: 5.1 Závazok manažmentu

- Manažment oboznámil s politikou všetkých svojich zamestnancov, zdokumentoval politiku kvality aj so záväzkom k neustálemu zvyšovaniu úrovne systému riadenia kvality, k čomu zaistil potrebné zdroje.

Prvok normy: 5.2 Zameranie na zákazníka

- Spoločnosť má zdokumentované ciele zamerané na zvyšovanie spokojnosti zákazníka.

Prvok normy: 5.3 Politika kvality

- Spoločnosť má zverejnenú, zdokumentovanú a stanovenú politiku kvality.

Prvok normy: 5.4 Plánovanie, 5.4.1 Ciele kvality

- Spoločnosť má skoncipované ciele kvality v súlade s politikou kvality, ktoré sú rozpracované od dlhodobých až po krátkodobé. Ciele sú zverejnené, priebežne monitorované a vyhodnocované.

Prvok normy: 5.5 Zodpovednosť, právomoc a komunikácia

- Spoločnosť má vymenovaného člena vrcholového manažmentu pre zavedenie a udržiavanie systému riadenia kvality, ktorý má určené právomoci a zodpovednosti a určených zodpovedných pracovníkov pre jednotlivé oblasti v systéme SMK. Prehľadne sú vytvorené pravidlá pre internú komunikáciu.

Prvok normy: 5.6 Preskúvanie manažmentom

- Spoločnosť má definované vstupy pre preskúvanie manažmentom výsledkov z auditov, spätnej väzby od zákazníkov, získaných na základe prieskumu o spokojnosti zákazníkov z predchádzajúcich preskúmaní manažmentom, z odporúčaní na zlepšenie. K výstupom prijíma opatrenia pre neustále zlepšovanie SMK.

Prvok normy: 6 Manažérstvo zdrojov. 6.1 Poskytovanie zdrojov.

- Spoločnosť má stanovené a zdokumentované pravidlá na určovanie a poskytovanie zdrojov pre efektívne uplatňovanie SMK a pre zaistenie spokojnosti zákazníka

Prvok normy: 6.2 Ľudské zdroje.

- Spoločnosť má stanovené a zdokumentované požiadavky na kompetenciu zamestnancov. Sú vypracované postupy a interné predpisy pre ošetrovanie ľudských zdrojov pri prijímaní zamestnancov, pri hodnotení zamestnancov, určené požiadavky a kritériá pre jednotlivé funkcie a profesie. Existujú vypracované pracovné náplne, určené právomoci jednotlivých funkcií. Zdokumentovaný je plán výchovy a vzdelávania pre zamestnancov, ktorý je aktualizovaný každý rok.

Prvok normy: 6.3 Infraštruktúra

- Spoločnosť udržiava infraštruktúru svojich budov, pracovných priestorov, pracovného zariadenia. Má zdokumentované a určené pravidlá k nakupovaniu, k inventarizácii, údržbe a likvidácii svojho majetku. Má stanovené postupy pre zaistenie podporných služieb napr. opravy a údržby strojov, náradia vrátane revízií.

Prvok normy: 6.4 Pracovné prostredie

- Spoločnosť má zdokumentované a definované nároky na pracovné prostredie z hľadiska špecifických podmienok k realizácii produktov, napr. teplotné podmienky pri skladovaní stavebného materiálu, aby bola zabezpečená kvalita produktu. Taktiež je identifikované, zdokumentované a udržiavané vhodné pracovné prostredie s vplyvom na ľudský faktor, napr. usporiadanie pracovísk, ergonomické požiadavky a pod.

Prvok normy: 7. Realizácia produktu, 7. 1 Plánovanie realizácie produktu

- Spoločnosť má spracované a zdokumentované postupy a pravidlá pre realizované procesy od nákupu materiálov, ktorý tvorí vstup do procesu, vstupnej kontroly, samotnej realizácii stavebných zákaziek, po validáciu a starostlivosť o majetok zákazníka.

Prvok normy: 7. 2 Procesy týkajúce sa zákazníka

- Spoločnosť má spracované a zdokumentované postupy a pravidlá zisťovania požiadaviek zákazníkov (ponuky, objednávky, zmluvy). Pravidelne robí prieskum spokojnosti medzi zákazníkmi (vyhodnocuje ich sťažnosti, spokojnosť).

Prvok normy: 7. 3 Návrh a vývoj

- Vzhľadom k charakteru činnosti spoločnosti nie je súčasťou realizačných procesov a tak je zo systému manažmentu kvality tento prvok vylúčený.

Prvok normy: 7. 4 Nakupovanie

- Spoločnosť má podrobne spracovanú a vedenú dokumentáciu ohľadne postupu nakupovania, prijímania nakupovaného materiálu a jeho následnou manipuláciou, uskladnením, evidencie obchodných dokumentov, evidencie dodávateľov a pod.

Prvok normy: 7. 5 Výroba a poskytovanie služieb

- Spoločnosť má zdokumentované postupy, harmonogramy, kontrolné miesta, technologické postupy a zaobchádzanie so sprievodnou dokumentáciou k realizovanej stavbe.

Prvok normy: 7. 6. Riadenie zariadení na monitorovanie a meranie

- Spoločnosť má určenú zodpovednú osobu za metrológiu. Zadefinované sú procesy merania a monitorovania, sú špecifikované meracie prístroje, sú stanovené kalibračné lehoty, ich ochrana, dokumentovanie, evidencia a záznamy.

Prvok normy: 8.1 Meranie, analýza a zlepšovanie

- Spoločnosť má stanovené pravidlá v oblasti monitorovania, merania v zlepšovaní procesov potrebných na zaistenie zhody so systémom riadenia kvality.

Prvok normy: 8.2 Monitorovanie a meranie.

- Spoločnosť spracováva a vyhodnocuje spokojnosť zákazníkov, má vypracovanú metodiku získavania informácií. V pravidelných intervaloch vykonáva interné audity, na základe ktorých vyhodnocuje efektívnosť systému riadenia kvality.

Prvok normy: 8.3 Riadenie nezhodného produktu

- V spoločnosti sa udržiavajú záznamy o charaktere, počte reklamácií, nezhôd a nápravných opatreniach.

Prvok normy: 8.4 Analýza údajov

- Spoločnosť má zhromaždené, určené a analyzované údaje, ktorými preukazuje vhodnosť a efektívnosť celého systému riadenia kvality.

Prvok normy: 8.5 Zlepšovanie

- spoločnosť má zdokumentovaný postup preskúmania a určenia príčin nezhôd, postup pri nápravných a preventívnych opatreniach

K implementácii systému manažerstva kvality manažment spoločnosti pristúpil v snahe prispôbiť stavebnú spoločnosť požiadavkám náročného trhového prostredia. Na základe uvedeného manažment spoločnosti XXX, s r.o. nadobudol presvedčenie o potrebe neustáleho udržiavania systému manažerstva kvality podľa normy STN EN ISO 9001:2001. Systém manažerstva kvality je pravidelne preskúmaný vedením spoločnosti, auditovaný a certifikovaný, čo svedčí o tom, že problematiku riadenia kvality, jej zavádzanie, udržiavanie a praktické fungovanie podľa požiadaviek predmetnej normy manažment stavebnej spoločnosti dodržiava a neustále zdokonaľuje.

3.3.2 Analýza systému manažerstva environmentalistiky

Znova na základe in-depht interview s vrcholovým manažmentom a po starostlivom štúdiu interných dokumentov bolo zistené, že analyzovaná stavebná spoločnosť má implementovaný aj systém riadenia environmentalistiky podľa požiadaviek slovenskej technickej normy STN EN ISO 14001:2005. Zaradila sa tak medzi podniky s certifikovaným systémom environmentálneho manažerstva v procesoch: „Realizácia pozemných a inžinierskych stavieb“, „Výroba betónovej zmesi“ a „Obchod so stavebným materiálom“.

Všeobecný trend zvyšovania environmentálneho povedomia vo svete prinútil manažment stavebnej spoločnosti v roku 2011 reagovať na tieto podnety a uviedol do praxe systém environmentálneho manažerstva. Pripojil sa tak k podnikom, ktoré participujú na riešení environmentálnych problémov. Spoločnosť tým prijala záväzok vo vzťahu k životnému prostrediu a to tým, že identifikovala environmentálne aspekty, ktoré sú významné, identifikovala zákonné požiadavky a ich vzťah k environmentálnym aspektom.

Na základe správy z interných auditov je možné konštatovať, že v stavebnej spoločnosti pretrvávajú určité deficity, a preto jej pri kontrolnom audite boli vytknuté konkrétne nezhody s požiadavkami normy STN EN ISO 14001:2005.

Prvok normy: 4.2 Environmentálna politika

- Vrcholový manažment formuloval a vyhlásil environmentálnu politiku v zhode s požiadavkami predmetnej normy.

Prvok normy: 4.3. Plánovanie, 4.3.1 Environmentálne aspekty

- Spoločnosť má identifikované environmentálne aspekty. Zdokumentované má oblasti emisie znečisťovania látok do ovzdušia, znečisťovanie vôd, nakladanie s odpadmi, nakladanie s chemickými látkami a požiarnu ochranu.

Prvok normy: 4.3.2 Právne a iné požiadavky

- Spoločnosť má aktualizovaný a spracovaný zoznam právnych predpisov týkajúcich sa životného prostredia.

Prvok normy: 4.3.3 Dlhodobé ciele, krátkodobé ciele a programy

- Spoločnosť má vyhlásené a stanovené ciele, ktoré sú rozpracované do detailných programov (časové harmonogramy, plánovanie zdrojov, určenie zodpovedných zamestnancov). Ciele sú stanovené tak, aby sa dali reálne splniť a sú v súlade s environmentálnou politikou. V prípade potreby sa modifikujú. Spoločnosť má spracovaný environmentálny program (separácia odpadu, redukovanie spotreby tepla, energie na prevádzkach a pod.)

Prvok normy: 4.4.1 Zdroje, roly, zodpovednosti a právomoci

- Manažment zabezpečil potrebné zdroje materiálne, finančné aj personálne zdroje a určil predstaviťa EMS. Zodpovednosti a právomoci sú určené organizačnou štruktúrou a podporené sú vypracovaným organizačným poriadkom, ktorý definuje vzájomné vzťahy a funkcie, konkretizuje právomoci a zodpovednosti na podporovanie efektívneho EMS.

Prvok normy: 4.4.2 Spôsobilosť, príprava pracovníkov a povedomie

- Spoločnosť má spracovaný plán vzdelávania aj v environmentálnej oblasti. Všetci zamestnanci sú preškolení pri vstupných školeniach, povinných školeniach vyplývajúcich zo záväzných právnych predpisov, opakovaných školeniach. Absolvujú výcvikové programy a sú dostatočne skúsení, aby zvládali riešenie v prípade havarijných situácií.

Prvok normy: 4.4.3 Komunikácia

- V spoločnosti je zabezpečená interná komunikácia v zmysle EMS na rôznych riadiacich úrovniach, verbálna komunikácia – prostredníctvom

porád, neverbálna komunikácia – písomná forma: príkazy, organizačné smernice, inštrukcie, havarijné plány a pod. Externá komunikácia je zabezpečená prostredníctvom internetu. Účelom internej alebo externej komunikácie je, demonštrovať odhodlanie vrcholového manažmentu spoločnosti chrániť životné prostredie.

Prvok normy: 4.4.4 Dokumentácia

- Spoločnosť má zdokumentovanú politiku, ciele (aj spôsob ich dosiahnutia), všetky postupy pre oblasť životného prostredia, kľúčový prvok v dokumentácii (príručku EMS), riadiace a metodické dokumenty, register environmentálnych aspektov a register právnych a iných predpisov v oblasti EMS.

Prvok normy: 4.4.5 Riadenie dokumentov

- Spoločnosť zabezpečila dostupnosť, čitateľnosť, distribúciu, aktualizáciu, schvaľovanie a archiváciu dokumentov.

Prvok normy: 4.4.6 Riadenie prevádzkovej činnosti

- Spoločnosť sa snaží systematicky riadiť prevádzku a činnosti v nej z hľadiska zásad EMS. Vypracovala havarijné postupy, zásady evakuácie, zásady hospodárneho využívania energetických médií, zásady prevencie proti znečisťovaniu životného prostredia. Zaistila, aby pracovné postupy, ktoré sa týkajú nebezpečného odpadu, obsahovali spôsoby nakladania, uskladnenia, používania tak, aby pri ich manipulácii nedošlo k úniku tohto odpadu.
- spoločnosť **nemá** vypracovanú bilanciu odpadov a energií. Ďalšie zistenia analýzy sa týkali triedenia odpadu, ktoré nebolo dôsledne zabezpečené a chýbalo správne označenie miest pre uloženie odpadov a správne označenie uložených odpadov vrátane katalógového čísla odpadu.

Prvok normy: 4.4.7 Havarijná pripravenosť a reakcia

- Spoločnosť **nevykonáva** cvičenia núdzových situácií a poplachov. Chýba v adekvátnom rozsahu potrebná dokumentácia. Spoločnosť **nemá** zdokumentovanú pripravenosť na havarijnú stavu.

Prvok normy: 4.5 Kontrolovanie, 4.5.1 Monitorovanie a meranie

- Spoločnosť na základe požiadavky tejto normy nastavila monitorovanie environmentálnych aspektov – spotreba energií, ako je voda, plyn, elektrická energia, spotrebu PHM a odpad. Meranie, ktorých charakter si to explicitne vyžaduje je realizované a zaisťované externými akreditovanými organizáciami.

Prvok normy: 4.5.2 Hodnotenie dodržiavania požiadaviek

- V spoločnosti sú v dokumentoch stanovené periodické hodnotenia dodržiavania súladu s právnymi požiadavkami.

Prvok normy: 4.5.3 Nezhoda, nápravná činnosť a preventívna činnosť

- V spoločnosti sa zaviedlo riadenie nezhôd v oblasti nedodržiavania právnych a iných požiadaviek v oblasti EMS, nedodržiavanie požiadaviek normy ISO 14000, nedodržiavanie interných a externých dokumentov a odchýlka od environmentálnych zásad stavebnej spoločnosti. V prípade, že sa zistia nezhody v ktorejkoľvek oblasti, vykonáva sa preventívna a nápravná činnosť z hodnotenia napĺňania environmentálnej politiky a cieľov, výsledkov interných a externých auditov, kontrol, podnetov zamestnancov alebo zainteresovaných strán, z preskúmania EMS manažmentom a z výsledkov inšpekcií životného prostredia.

Prvok normy: 4.5.4 Riadenie záznamov

- Spoločnosť stanovila štruktúru záznamov, ich formálne náležitosti, a preto vypracovala smernice, ktoré upravujú povinnosť vytvárať a udržiavať tieto záznamy k preukazovaniu zhody s požiadavkami EMS.

Prvok normy: 4.5.5 Interný audit

- Spoločnosť vykonáva pravidelne interné audity, aby sa zistilo, či je EMS správne zavedený a udržiavaný, či dodržiava požiadavky normy ISO 14001 a aby poskytol vrcholovému manažmentu informácie o výsledkoch auditov. Výsledky z interných auditov slúžia ako podklady pre preskúmanie manažmentom.

Prvok normy: 4.6 Preskúmanie manažmentom.

- Preskúmanie manažmentom sa vykonáva periodicky jedenkrát do roka a je v spoločnosti zdokumentované. V procese preskúmania sú vstupom do tohto procesu výsledky, napr. z interných auditov, rôzne hodnotenia, rozsah plnenia krátkodobých, strednodobých cieľov, stav nápravných opatrení, činnosti z predchádzajúcich preskúmaní manažmentom a pod. Výstupom preskúmania manažmentom sú navrhnuté nápravné a preventívne opatrenia, prípadná zmena politiky alebo zmena cieľov, ktorá má viesť k zlepšovaniu EMS.

Aj napriek uvedeným nedostatkom možno konštatovať, že spoločnosť má zavedený funkčný systém environmentálneho manažérstva a stanovené požiadavky normy STN EN ISO 14001:2005 sú napĺňané na požadovanej úrovni, čím podporuje ochranu ľudského zdravia a životného prostredia pred možnými dopadmi svojej činnosti a tým v konečnom dôsledku napomáha k zvyšovaniu kvality životného prostredia. Snaha o rozvíjanie EMS patrí medzi silné stránky spoločnosti. Určité nedostatky v predmetnej oblasti sú evidentné v povedomí zamestnancov, kde je priestor na zlepšovanie environmentálneho správania.

3.3.3 Analýza systému manažerstva BOZP

V stavebnej spoločnosti nie je v súčasnej dobe podľa predložených dokumentov certifikovaný systém manažerstva BOZP. Predpokladá sa, že manažment spoločnosti prikladá dôraz na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, na dodržiavanie platných legislatívnych predpisov a riadenie v uvedenej oblasti je skôr založené na intuitívnom riadení.

V predošlých analýzach sa kládol dôraz na podrobné štúdium predloženej dokumentácie, kde sa potvrdilo, že systémy riadenia sú plne v súlade s požiadavkami prislúchajúcich noriem. Keďže v skúmanej spoločnosti nie je zavedený systém riadenia BOZP, analýza sa uskutočnila formou otázok a odpovedí, ktoré boli kladené vrcholovému manažmentu, t. j. riaditeľovi spoločnosti a výrobnému riaditeľovi. Otázky boli formulované a zostavené v súlade s jednotlivými základnými prvkami normy STN OHSAS 18001:2009 a to s cieľom, aby bolo zistené, či v spoločnosti existuje nejaký systém riadenia, ktorý zohľadňuje prístup k bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci v skúmanej spoločnosti alebo je riadenie v tejto oblasti bez akéhokoľvek systému. Následne nadväzovalo štúdium platnej dokumentácie, ktorá podporila alebo vyvrátila tvrdenia manažmentu spoločnosti.

Slovenská technická norma STN OHSAS 18001:2009 patrí do súboru noriem o posudzovaní bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Medzi jej základné prvky patria:

4.2 Politika BOZP.

4.3 Plánovanie.

4.4 Implementácia a prevádzka.

4.5 Kontrolovanie.

4.6 Preskúmanie manažmentom.

Na základe týchto prvkov boli sformulované otázky, pričom pre prehľadnosť bolo dodržané číslovanie a poradie podľa normy STN OHSAS 18001.

Prvok normy: 4.2 Politika BOZP

1. Existuje v spoločnosti dokument, ktorý definuje politiku organizácie v oblasti BOZP?
 - **Nezhoda:** Nie, spoločnosť má definovanú len politiku kvality a environmentálnu politiku.
 - **Opatrenie:** Je nutné, aby vrcholový manažment politiku BOZP definoval, schválil a zabezpečil, aby obsahovala záväzky (dodržiavať platné predpisy v oblasti BOZP + trvale zlepšovať výkon riadenia bezpečnosti práce), strategický rámec pre definovanie a hodnotenie cieľov a plánov v oblasti BOZP. Predmetná norma ďalej požaduje, aby bola určená konkrétna osoba so zodpovednosťou a kompetenciami za zavedenie a udržiavanie politiky BOZP a nakoniec, kedy a kým bola schválená. Politika BOZP musí byť zdokumentovaná, implementovaná a musí sa dodržiavať.

Prvok normy: 4.3 Plánovanie

4.3.1. Identifikácia nebezpečenstiev, hodnotenie rizík

2. Sú v spoločnosti identifikované nebezpečenstvá napr. príčiny a situácie úrazov alebo ohrozenia zdravia pracovníkov alebo škôd na majetku, ktoré môžu vzniknúť v stavebnej spoločnosti?
 - **Zhoda:** spoločnosť má vypracovanú analýzu rizík, nakoľko má podpísanú zmluvu s externou firmou o poskytovaní pracovnej zdravotnej služby v zmysle § 26 zákona č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci, ktorá vykonáva zdravotný dohľad pre zamestnancov. Poskytovateľ tejto služby zabezpečuje: identifikáciu nebezpečenstiev z faktorov práce a pracovného prostredia, kvalitatívne a kvantitatívne hodnotenie zdravotných rizík z expozície identifikovaným faktorom práce, vypracovanie návrhov na odstránenie zdravotných rizík alebo ich zníženie, dohľad nad stavom pracovného prostredia z hľadiska ochrany zdravia. Prehodnocovanie rizík vykonáva vždy k 31.12.

príslušného roka a s výsledkami oboznamuje stavebnú spoločnosť aj príslušný orgán verejného zdravotníctva. Všetky opatrenia sa týkajú len zamestnancov.

- V spoločnosti **chýba register nebezpečenstiev**.

4.3.2 Právne a iné požiadavky

2. Má stavebná spoločnosť aktualizovaný zoznam platných predpisov, povolení a noriem z oblasti bezpečnosti práce, ktoré sa vzťahujú k identifikovaným bezpečnostným rizikám organizácie?

- **Nezhoda:** nemá vytvorený register právnych požiadaviek, postup na ich identifikáciu.
- **Opatrenie:** v prípade, že stavebná spoločnosť zavedie systém manažérstva BOZP, bude potrebné doplniť zoznam platných legislatívnych požiadaviek a noriem.

4.3.3 Ciele a programy

3. Má stavebná spoločnosť stanovený postup pre definovanie, prijímanie, realizovanie a sledovanie cieľov, úloh a opatrení v oblasti zvyšovania bezpečnosti práce?

- **Nezhoda:** nemá stanovený postup pre definovanie, prijímanie, realizovanie a sledovanie cieľov, úloh a opatrení v oblasti bezpečnosti práce a teda tieto ciele nemá prijaté, schválené a ani zdokumentované, ako to požaduje norma STN OHSAS 18001:2009.
- **Opatrenie:** stanoviť a zdokumentovať úlohy a ciele, ktoré budú merateľné, konkrétne a termínované a teda aj kontrolovateľné. Ustanoviť zodpovednosť zamestnancov za prijatie úloh, opatrení a cieľov v oblasti bezpečnosti práce pre každého zamestnanca, ale aj konkrétne za riadiaceho zamestnanca.

Prvok normy: 4.4.1 Zdroje, úlohy, zodpovednosť, povinnosti a právomoc

4. Je v organizácii zabezpečená dostupnosť ľudských zdrojov, odborné schopnosti, technológia a finančné zdroje na tvorbu, budovanie, zavádzanie, udržiavanie a trvalé zlepšovanie systému manažerstva BOZP?
- **Nezhoda:** interne nie je riešená dostupnosť ľudských zdrojov a odborné spôsobilosti, nakoľko problematika BOZP je riešená externou formou t. j. zmluva o zabezpečení činnosti BOZP s autorizovaným bezpečnostným technikom. V spoločnosti nie je vymenovaný člen vrcholového manažmentu so špecifickou zodpovednosťou za BOZP.
 - **Opatrenie:** oficiálne poveriť jedného z predstaviteľov vrcholového manažmentu stavebnej spoločnosti, ktorý bude mať zodpovednosť za BOZP a **definuje** úlohy, určí povinnosti, zodpovednosti, právomoci, ktoré sa následne zdokumentujú a **zabezpečí** zdroje na vytvorenie, zavedenie a udržanie systému BOZP a zabezpečí predkladanie správy o výkonnosti systému manažerstva BOZP na preskúmanie, aby bolo zabezpečené neustále zlepšovanie.

Prvok normy: 4.4.2 Kompetentnosť, príprava pracovníkov a povedomie

5. Akým spôsobom sú v spoločnosti stanovené a prípadne i dokumentované postupy plánovania, prípravy, vykonávania a evidovania prípravy pracovníkov z oblasti BOZP?
- **Zhoda:** spoločnosť má v ostatných rokoch (z dokumentácie vyplýva od roku 2006) pravidelne vypracovaný plán výchovy a vzdelávania, a to nielen v oblasti BOZP, ktorý je dostupný všetkým zamestnancom. Je určený zamestnanec, ktorý tieto plány vypracováva a organizuje termíny školení. Školenia vykonáva v pravidelných intervaloch autorizovaný bezpečnostný technik.

Prvok normy: 4.4.3 Komunikácia, spoluúčasť a konzultácie

6. Akým spôsobom sú v organizácii stanovené a prípadne i zdokumentované postupy, zásady internej a externej komunikácie o problematike BOZP?

- **Zhoda:** v spoločnosti je komunikácia zabezpečená na internej úrovni (v rámci stavebnej spoločnosti), aj na úrovni externej (s orgánmi štátnej správy, s verejnosťou a obchodnými partnermi). Existujú ročné správy, tzv. previerky PZS a ABT, kde je vykonaný rozbor pracovnej úrazovosti.

Prvok normy: 4.4.4 Dokumentácia

7. Akú dokumentáciu má organizácia zavedenú v oblasti bezpečnosti práce a v akej forme?

- **Zhoda:** dokument, ktorý tvorí prvú úroveň je príručka OHSAS, ktorá v prípade implementácie systému manažérstva BOZP bude dopracovaná. Dokumenty druhej úrovne sú v stavebnej spoločnosti vypracované naozaj podrobne:

- Politika na zaistenie BOZP (bez cieľov, treba prepracovať)
- Koncepcia BOZP a program jej realizácie
- Požiarny štatút a poriadok a požiarny evakuačný plán
- Traumatologický plán
- Previerka a rozbor pracovnej úrazovosti
- Dopravno – prevádzkový poriadok
- Smernica nebezpečenstva ohrozenia a posúdenia rizík
- Smernica hodnotenia nebezpečenstiev vyplývajúcich z pracovného prostredia a pracovného procesu
- Smernica na poskytovanie OOPP podľa zaradenia
- Smernica na určenie postupov pri vzniku úrazu a nebezpečnej udalosti
- Smernica pre vykonávanie kontrol použitia alkoholických nápojov a iných omamných prostriedkov
- Smernica zoznamu prác a pracovísk zakázaných ženám, tehotným ženám, matkám do konca deviateho mesiaca po pôrode a mladistvým
- Smernica na zabezpečenie pitného režimu zamestnancov
- Smernica o posudzovaní zdravotnej spôsobilosti na prácu zamestnancov vykonávajúcich rizikové práce

- Vnútorý predpis na poskytovanie umývacích, čistiacich a dezinfekčných prostriedkov na zabezpečenie telesnej hygieny zamestnancov
- Vnútorý predpis k zaisteniu spoľahlivosti a bezpečnosti prevádzky motorových vozidiel
- Vnútorý predpis na manipuláciu s materiálom a s bremenami
- Bezpečnostné predpisy a pokyny pre prácu na rebríkoch
- Bezpečnostné predpisy pri obsluhu a používaní regálov.

4.4.5 Riadenie dokumentov

8. Sú stanovené zodpovednosti za vypracúvanie dokumentov súvisiacich so systémom manažérstva BOZP a požiadavky na formálnu úpravu a členenie internej dokumentácie?

- **Zhoda:** v stavebnej spoločnosti je riadenie dokumentov plne s požiadavkami predmetnej normy, nakoľko spoločnosť má bohaté skúsenosti s riadením dokumentov aj v systéme riadenia kvality a environmentu. Okrem riadenia dokumentácie operatívne riadi aj normy, predpisy a záznamy spoločnosti.

4.4.6 Riadenie prevádzky

9. Ako je zaistená bezpečnosť práce pri výkone jednotlivých pracovných operácií a činností v stavebnej spoločnosti?

- **Nezhoda:** spoločnosť nemá stanovená komplexne zdokumentované činnosti a prevádzky, ktoré súvisia s identifikovaným nebezpečenstvom.
- **Opatrenie:** spoločnosť určí kritické miesta prevádzkových činností, ktoré súvisia s identifikovanými zdravotnými a bezpečnostnými rizikami. Vypracuje dokumenty, ktoré budú obsahovať aj časť o zdravotných a bezpečnostných rizikách v nasledovných dokumentoch:

- V prevádzkových predpisoch
- V pracovných pokynoch
- V pracovných inštrukciách

Dokumenty, ktoré sa budú vzťahovať len k zdravotným a bezpečnostným rizikám a upravujú, napr. režim riadenie bezpečnosti práce a ochrany zdravia, konkrétne:

- Karta bezpečnostných údajov
- Plán odborných prehliadok
- Plán údržby strojov a zariadení

4.4.7 Pripravenosť na núdzový stav a reakcie

10. Aké postupy sú v stavebnej spoločnosti vytvorené, zavedené a udržiavané na zaistenie bezpečnosti práce v prípade núdzových situácií?

- **Nezhoda:** spoločnosť nemá definované všetky možné havarijné a núdzové situácie a ani zdokumentované všetky havarijné plány a postupy, ktoré sú dôležité, aby zabezpečovali primeranú reakciu na mimoriadne, havarijné a núdzové stavy. Účelom havarijných plánov a poplachových usmernení je poskytnúť všeobecne nutné vedomosti o nebezpečnej látke alebo neželateľných okolnostiach, ktoré sa nachádzajú na pracovisku a určiť povinnosti všetkých zamestnancov pri zistení nebezpečenstva alebo vyhlásení poplachu, ktoré smerujú k ich ochrane a ochrane okolitého obyvateľstva, zabráneniu ďalším haváriám alebo zhoršeniu havarijnej situácie a k dosiahnutiu pohotovosti všetkých síl a prostriedkov zúčastňujúcich sa na havarijných prácach. V interných dokumentoch je prepracovaná len požiarna oblasť.
- **Opatrenia:** na základe skúmania interných dokumentov možno konštatovať, že požiadavky normy STN EN ISO 18001:2008 spĺňa len požiarna oblasť. Treba doplniť aj ostatné núdzové situácie. Stavebná spoločnosť nevykonáva cvičenia núdzových situácií a poplachov, a teda ani nevytvára a nevyhodnocuje o tom záznamy.

Prvok normy: 4.5 Kontrolovanie

4.5.1 Prevádzkové opatrenia a monitorovanie

11. Aké postupy sú v stavebnej spoločnosti vytvorené, zavedené a udržiavané na pravidelné meranie prevádzkových parametrov z hľadiska bezpečnosti práce?

- **Čiastočná zhoda:** v spoločnosti sa síce vykonávajú kontroly predpísaných prehliadok, skúšok, revízií a meraní, aby bola sústavne zabezpečená a overovaná spôsobilosť strojov, zariadení, technológií a bezpečnosť pracovných činností, ale sa nevedú záznamy z výsledkov monitorovaní a meraní.
- **Opatrenie:** v prípade zavedenia systému manažérstva BOZP budú kladené požiadavky na zaznamenávanie výsledkov monitorovaní a meraní.

4.5.2 Posudzovanie zhody

12. Sú výsledky posudzovania zhody politiky BOZP, príslušných právnych požiadaviek uchovávané?

- **Nezhoda:** v stavebnej spoločnosti chýbajú postupy na pravidelné hodnotenie dodržiavania právnych požiadaviek na zaznamenávanie, vyšetrovanie a analyzovanie incidentov a na zaoberanie sa aktuálnou a potenciálnou nehodou. Taktiež neexistujú záznamy o hodnotení dodržiavania právnych požiadaviek, sú príliš všeobecné a často nevedú k plánovaniu potrebných nápravných a preventívnych opatrení.
- **Opatrenie:** v prípade zavedenia systému manažérstva BOZP v bezpečnostnej príručke a prípadne v internej smernici uviesť postup pri riešení nehody, ktorý bude obsahovať identifikáciu nehody, preskúmanie a riešenie nehody, zistenie príčiny nehody.

4.5.3 Šetrenie incidentov, nehoda, nápravné a preventívne opatrenia

13. Aké postupy sú v organizácii vytvorené na zaznamenanie, vyšetrovanie a analyzovanie incidentov?

- **Nezhoda:** v stavebnej spoločnosti nie sú zaznamenávané výsledky o nezhodách, nie sú zdokumentované výsledky z vyšetrovania incidentov, nemonitorujú a nevyhodnocujú sa nápravné a preventívne opatrenia
- **Opatrenia:** v prípade zavedenia systému manažérstva BOZP v bezpečnostnej príručke a prípadne v internej smernici uviesť postup pri riešení nehody, ktorý bude obsahovať identifikáciu nehody, preskúmanie a riešenie nehody, zistenie príčiny nehody.

4.5.4 Riadenie záznamov

14. Aké záznamy používa organizácia pre zavedenie zhody systému manažérstva BOZP, aké postupy má organizácia vytvorené na identifikovanie, archivovanie, ochranu, udržiavanie a poskytovanie záznamov?

- Nehodnotené: stavebná spoločnosť nemá zavedený systém manažérstva BOZP, a teda nemá vedené záznamy.

4.5.5 Interný audit

15. Má organizácia vypracovaný postup pre plánovanie, prípravu, vykonávanie a vyhodnocovanie interných auditov systému manažérstva BOZP?

- nehodnotené: stavebná spoločnosť nemá zavedený systém manažérstva BOZP, a teda sa nevykonávajú interné audity v tejto oblasti.

Prvok normy: 4.6 Preskúmanie manažmentom

- Nehodnotené: stavebná spoločnosť nemá zavedený systém manažérstva BOZP, a teda nie je čo preskúmať.

3. 4 Závery vyplývajúce z internej analýzy

V oblasti celkového riadenia stavebnej spoločnosti má rozhodujúce postavenie systém riadenia kvality a environmentálny systém riadenia. Obidva systémy sú v spoločnosti zavedené a certifikované podľa noriem ISO 9001 a ISO 14001. Spoločnosť nemá implementovaný systém riadenia BOZP v zmysle normy OHSAS 18001, a teda ani certifikovaný, ale spĺňa mnohé požiadavky z predmetnej normy. Požiadavky, ktoré určujú všetky tri normy, sú aplikovateľné pre akúkoľvek organizáciu, a teda aj pre stavebnú spoločnosť. Koncepcia všetkých troch noriem je obdobná, a preto postup štandardizovaný v normách radu ISO 9000 prebral systém manažérstva environmentalistiky, ktorý je normalizovaný v rade ISO 14000 a normy OHSAS 18001 sú navzájom kompatibilné s obidvomi radmi noriem, čím vzniká predpoklad, že sa podstatne uľahčí integrácia všetkých troch systémov manažérstva v spoločnosti za predpokladu, že bude záujem zo strany vrcholového manažmentu. Pri minimálnom personálnom doplnení alebo preškolení už existujúceho zamestnanca a za aktívnej účasti konzultačnej firmy je možné v spoločnosti implementovať aj systém riadenia BOZP, nakoľko má bohaté a niekoľkoročné skúsenosti s implementáciou ostatných dvoch systémov.

Ako už bolo spomenuté v spoločnosti sú implementované a certifikované systémy environmentálneho manažérstva a manažérstva kvality. Pre úspešné fungovanie integrovaného manažérskeho systému je potrebná aj implementácia manažérstva bezpečnosti a jeho následná certifikácia, ktorá však musí spĺňať podmienky pre začatie certifikačného konania. Obvykle by mala spoločnosť mať zdokumentovaný systém BOZP, vyhlásenú politiku a ciele, zavedený systém riadenia podľa príslušnej normy, vykonané interné audity a preskúmanie manažmentom.

Úvodná analýza poukázala na niektoré nedostatky a nezhody s požiadavkami normy STN OHSAS 18001:2009. Vzhľadom na to, že vrcholový manažment prejavil záujem implementovať systém manažérstva bezpečnosti v súlade s požiadavkami spomenutej normy, v nasledujúcej kapitole budú spoločnosti navrhnuté a vypracované také návrhy, ktoré boli analýzou vyhodnotené ako nedostatky kľúčové. Spoločnosť nemá vypracovanú politiku BOZP, nemá stanovené ciele BOZP, nemá vypracovaný právny register BOZP a identifikované nebezpečenstvá BOZP.

4 SPRACOVANIE NÁVRHOV NA ZÁKLADE INTERNEJ ANALÝZY

4.1 Návrh politiky BOZP

Stavebná spoločnosť by mala implementovať SMBOZP v rozsahu vzťahujúcom sa na jej činnosť. Spoločnosť je zameraná na výrobnú činnosť, politika by sa teda mala zamerať na ňu. V neposlednom rade by jej cieľom malo byť oboznámenie širokého okruhu zainteresovaných strán, čo znamená, že sa jedná o osoby alebo skupiny, ktoré sa zaujímajú o výkonnosť alebo úspech spoločnosti, napr. zamestnanci, dodávatelia, zákazníci a štátne inštitúcie. Text možnej politiky BOZP je nasledovný:

- Dôsledne plníme platné ustanovenia všetkých zákonov, nariadení, vyhlášok a iných záväzkov súvisiacich s BOZP.
- Trvale zlepšujeme systém manažérstva BOZP.
- Udržiavame systém manažérstva BOZP a aktuálne stanovujeme úlohy, zodpovednosti a právomoci tak, aby zodpovednosť za jednotlivé oblasti bola nedeliteľnou súčasťou celkovej zodpovednosti vedúcich zamestnancov na všetkých úrovniach riadenia.
- Vedíme otvorený dialóg so zamestnancami, úradmi, záujmovými skupinami a verejnosťou a poskytujeme im informácie na pochopenie politiky, prijatých cieľov a výsledkov realizácie programov v oblasti BOZP.
- Zameriavame sa na prevenciu znižovania počtu pracovných úrazov, chorôb z povolania a havárií.
- Využívame systém vzdelávania a výcviku svojich zamestnancov k zvyšovaniu ich uvedomenia a vedomostí v oblasti BOZP s dôrazom na prevenciu znižovania rizík.
- Spolupracujeme s obchodnými partnermi pri presadzovaní zásad trvale udržateľného rozvoja spoločnosti s ohľadom na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci.

- Orientujeme sa na moderné trendy technológií pri plánovaní a realizácii svojich zákaziek s dôrazom na bezpečné a zdravie neohrozujujúce prostredie a pracovné podmienky zamestnancov.
- Problematika pracovnej úrazovosti je kritériom hodnotenia firemnej kultúry s cieľom dosiahnuť, aby každý zamestnanec pri výkone svojej práce cítil osobnú zodpovednosť za prevenciu pred vznikom pracovných úrazov alebo iných mimoriadnych udalostí.

4.2 Návrh vytvorenia cieľov

Spoločnosť by mala vypracovať a udržiavať zdokumentované ciele BOZP, ktoré budú zverejnené v rámci spoločnosti a ciele budú známe všetkým funkciám. Majú spĺňať požiadavku, aby boli merateľné a pravidelne skúmať ich stav plnenia. Ciele môžu byť dlhodobé, strednodobé alebo krátkodobé.

Navrhované sú nasledujúce ciele:

- Zabezpečiť kompatibilitu činnosti stavebnej spoločnosti s legislatívou
- Zverejňovať politiku BOZP
- Na výchovu a vzdelávanie o BOZP uvoľňovať v pravidelných intervaloch finančné prostriedky
- Na základe zistených nebezpečenstiev a ohrození posúdiť riziko pri všetkých činnostiach vykonávaných zamestnancami s cieľom eliminovať riziká spôsobujúce ujmu na zdraví.
- Na jednotlivých pracoviskách a pri všetkých pracovných činnostiach vykonať zisťovanie nebezpečenstiev a ohrození, pričom vypracovať písomný dokument posúdení rizika.

Pri všetkých cieľoch je potrebné stanoviť termín, teda časovo ohraničiť a určiť, kto je za ciele zodpovedný.

4.3 Návrh právnych požiadaviek pre SMBOZP

Pre realizované procesy, ktoré sú v stavebnej spoločnosti identifikované ako kľúčové, je potrebné vypracovať register právnych požiadaviek. Do kľúčových procesov patria stavebné práce (SP), výroba betónu (VB), obchod so stavebným materiálom (OSM) a medzi podporné procesy patrí napríklad administratíva (A).

Tabuľka 4: Právne požiadavky pre SMBOZP

Kľúčový a podporný proces	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
SP, VB,OSM, A	Zákon č. 311/2001 Z. z. – Zákonník práce
SP, VB,OSM, A	Zákon č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci
SP, VB,OSM, A	Nariadenie vlády SR č. 392/2006 Z. z. o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách pri používaní pracovných prostriedkov
SP, VB,OSM, A	Nariadenie vlády SR č. 391/2006 Z. z. o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách na pracovisko
SP, VB,OSM, A	Nariadenie vlády SR č. 395/2006 Z. z. o minimálnych bezpečnostných požiadavkách na poskytovanie a používanie osobných ochranných pracovných prostriedkov
SP, VB,OSM	Nariadenie vlády SR č. 281/2006 Z. z. o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách pri ručnej manipulácii s bremenami
A	Nariadenie vlády SR č. 276/2006 Z. z. o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách pri práci so zobrazovacími jednotkami
SP, VB	Nariadenie vlády SR č. 393/2006 Z. z. o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci vo výbušnom prostredí
SP, VB,OSM, A	Nariadenie vlády SR č. 387/2006 Z. z. o požiadavkách na zaistenie bezpečnostného a zdravotného označenia pri práci
SP, VB,OSM, A	Zákon č. 82/2005 Z. z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č.309/2007 Z.z.
SP, VB,OSM, A	Vyhláška MPSVR SR č. 356/2007 Z. z. ktorou sa ustanovujú podrobnosti o požiadavkách a rozsahu výchovnej a vzdelávacej činnosti, o projekte výchovy a vzdelávania, vedení predpísanej dokumentácie a overovaní vedomostí účastníkov výchovnej a vzdelávacej činnosti.
SP, VB,OSM, A	Zákon NR SR č. 355/2007 Z. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia o zmene a doplnení niektorých zákonov
SP, VB	Nariadenie vlády SR č. 416/2005 Z. z. o minimálnych zdravotných a bezpečnostných požiadavkách na ochranu zamestnancov pred rizikami súvisiacimi s expozíciou vibrácií v znení neskorších predpisov NVSR

Kľúčový a podporný proces	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
SP, VB	Vyhláška Ministerstva zdravotníctva SR č. 448/2007 Z. z. o podrobnostiach o faktoroch práce a pracovného prostredia vo vzťahu ku kategorizácii prác z hľadiska zdravotných rizík a o náležitostiach návrhu na zaradenie prác do kategórií
OSM, A	Zákon 377/2004 Z. z. o ochrane nefajčiarov v znení a doplnení neskorších predpisov zákon 462/2005 Z. z.
SP, VB,OSM	Vyhláška Ministerstva zdravotníctva SR č. 544/2007 Z. z. o podrobnostiach o ochrane zdravia pred záťažou teplom a chladom pri práci
SP, VB,OSM, A	Vyhláška Ministerstva zdravotníctva SR č. 541/2007 Z. z. o podrobnostiach o požiadavkách na osvetlenie pri práci
SP, VB,OSM, A	Vyhláška Ministerstva zdravotníctva SR č. 542/2007 Z. z. o podrobnostiach o ochrane zdravia pred fyzickou záťažou pri práci, psychickou pracovnou záťažou a senzorickou záťažou pri práci
TSP, VB,OSM, A	Zákon NR SR č. 355/2007 Z. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia o zmene a doplnení niektorých zákonov
SP, VB	Nariadenie vlády SR č. 416/2005 Z. z. o minimálnych zdravotných a bezpečnostných požiadavkách na ochranu zamestnancov pred rizikami súvisiacimi s expozíciou vibrácií v znení neskorších predpisov NVSR
SP, VB	Vyhláška Ministerstva zdravotníctva SR č. 448/2007 Z. z. o podrobnostiach o faktoroch práce a pracovného prostredia vo vzťahu ku kategorizácii prác z hľadiska zdravotných rizík a o náležitostiach návrhu na zaradenie prác do kategórií
OSM, A	Zákon 377/2004 Z. z. o ochrane nefajčiarov v znení a doplnení neskorších predpisov zákon 462/2005 Z. z.
SP, VB,OSM	Vyhláška Ministerstva zdravotníctva SR č. 544/2007 Z. z. o podrobnostiach o ochrane zdravia pred záťažou teplom a chladom pri práci
SP, VB,OSM, A	Vyhláška Ministerstva zdravotníctva SR č. 541/2007 Z. z. o podrobnostiach o požiadavkách na osvetlenie pri práci
SP, VB,OSM, A	Vyhláška Ministerstva zdravotníctva SR č. 542/2007 Z. z. o podrobnostiach o ochrane zdravia pred fyzickou záťažou pri práci, psychickou pracovnou záťažou a senzorickou záťažou pri práci

Zdroj: Autor

Tabuľka identifikuje všetky právne a iné požiadavky, ktoré sa vzťahujú k BOZP a spravidla sa označujú ako register právnych požiadaviek. Identifikované sú zákony o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a predpisy na ochranu zdravia pri práci.

Vypracované v súlade s normou OHSAS – prvok normy 4.3.2. Okrem zákonov a predpisov na ochranu zdravia pri práci, norma OHSAS špecifikuje požiadavky na predpisy so sociálnou ochranou zamestnancov a ochranou pred požiarmi, ako je to uvedené v tabuľke 5.

Tabuľka 5: Predpisy na ochranu pred požiarmi a ochranu zamestnancov

Kľúčový a podporný proces	Ochrana pred požiarmi
SP, VB,OSM, A	Zákon č. 314/2001 Z. z. o ochrane pred požiarmi
SP, VB,OSM, A	Vyhláška MV SR č. 719/2002 Z. z., ktorou sa ustanovujú vlastnosti, podmienky prevádzkovania a zabezpečenia pravidelnej kontroly prenosných hasiacich prístrojov
SP, VB,OSM, A	Vyhláška MV SR č. 121/2002 Z. z. o požiarnej prevencii
SP, VB,OSM	Vyhláška MV SR č. 258/2007 Z. z. o požiadavkách na protipožiarnu bezpečnosť pri skladovaní, ukladaní a pri manipulácii s tuhými horľavými látkami
SP, VB,OSM, A	Vyhláška MV SR č. 401/2007 Z. z., o technických požiadavkách na protipožiarnu bezpečnosť pri inštalácii a prevádzkovaní palivového spotrebiča, elektrotepelného spotrebiča a zariadenia ústredného vykurovania a pri výstavbe a používaní komína alebo dymovodu a o lehotách ich čistenia a vykonávania kontrol
SP, VB,OSM, A	Vyhláška MV SR č. 605/2007 Z. z. o vykonávaní kontroly protipožiarnej bezpečnosti elektrického zariadenia
SP, VB,OSM, A	Vyhláška Ministerstva zdravotníctva SR č. 2728/2004 Z. z. práce zakázané tehotným ženám
SP, VB,OSM, A	Nariadenie vlády SR č.283/2004 Z. z., práce zakázané mladistvým.

Zdroj: autor

Z uvedených legislatívnych predpisov vyplývajú povinnosti pre zamestnávateľa, ale i zamestnancov. Medzi základné povinnosti, ktoré sa vzťahujú na zamestnancov, patrí dodržiavanie predpisov BOZP. Na zamestnávateľa sa vzťahuje povinnosť, aby dbal na absolvovanie vstupných, výstupných a periodických školení, požiarnych školení, lekárskeho prehliadok, prehliadok vodičov, revízií a kontrol pracovného prostredia, strojov a zariadení.

4.4 Návrh registra nebezpečenstiev

Register nebezpečenstiev je vypracovaný na základe požiadavky normy OHSAS 18001 – prvok normy 4.3.1 pre vybrané profesie v kategórii robotníkov.

Tabuľka 6 : Register nebezpečenstiev

DRUH NEBEZPEČENSTVA		OHROZENÉ ČASTI TEĽA									
		Hlava	Sluch	Zrak	Tvár	Dých. orgány	Horné konč.	Dolné konč.	Trup	Koža	Celé telo
F Y Z I K Á L N E	Poloha pracoviska, pád osôb	1,2,3			1,2		1,2,3	1,2,3	2	1,2	1,2,3
	Povrch podlahy, komunikácie	1,2			1,2		1,2,3	1,2,3	2	1	2
	Tlak, úder, rez, pichnutie, odretie	3					1,2,3	1,2,3			
	Oheň, povrchová teplota predmetov										
	Odletujúce a padajúce predmety	1,3		1,3	1,3		1,3	1,3			
	Teplota prostredia, počasie	1,2,3			2		1,2,3	1,2,3	1,3	1,3	1,2,3
	Žiarenie			2	2						
	Elektrina										
	Prach a aerosoli										
	Hluk a vibrácie		1,2				1,2				1
	Znečistenie a opotrebovanie	3					3	3			
	Osvetlenie			2							
	Nedostatočná rozoznatelnosť										2
CH E M.	Tuhé										
	Kvapalné			1,3	3		1,2,3	1			1
	Plynné					2					
I N É	Nevhodná pracovná poloha							1			
	Neprimerané zaťaženie										

Zdroj: autor

V tabuľke sú uvedené druhy nebezpečenstiev a ohrozené časti pre vybrané profesie pomocný robotník pod číslom 1, vodiči stavebných mechanizmov (žeriavník, nákladné vozidlá, rýpadlá) pod číslom 2 a murár, maliar je označený číslom 3.

4.5 Návrh integrácie manažérskych systémov

V stavebnej spoločnosti od začiatku existoval systém riadenia. V jej začiatkoch to bolo riadenie založené na intuícii. V súčasnej dobe má spoločnosť implementovaný a certifikovaný systém manažérstva kvality a systém manažérstva environmentalistiky v zmysle požiadaviek noriem ISO 9001 a 14001. Pre kompletnosť je nutné implementovať do spoločnosti systém manažérstva BOZP podľa požiadaviek normy OHSAS 18001, ktorý je integrovateľný s predchádzajúcimi dvomi normami. Prepojením jednotlivých systémov riadenia a ich následným zosúladením a integráciou do jedného spoločného systému riadenia v spoločnosti vznikne integrovaný manažérsky systém. IMS je jednotným spôsobom riadenia a vedenia spoločnosti, ktorý spĺňa požiadavky na riadenie v oblasti kvality, ochrany životného prostredia a BOZP. Integrovaný manažérsky systém umožní spoločnosti udržiavať a zlepšovať úroveň riadenia všetkých procesov, ktoré sú v spoločnosti identifikované.

Analýza, ktorá sa realizovala v stavebnej spoločnosti, poukázala na niekoľko faktorov, ktoré podmieňujú a ovplyvňujú integráciu v skúmanej stavebnej spoločnosti:

- Existujúce a fungujúce systémy manažérstva SMK a EMS, dobre nastavený a vyvíjajúci sa systém manažérstva BOZP a z toho prameniace skúsenosti.
- Podobnosť v systémoch manažérstva a spoločné požiadavky noriem ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001.
- Záujem vrcholového manažmentu o udržanie prehľadnosti riadenia a sofistikovaného spôsobu riadenia.
- Snaha vrcholového manažmentu zlepšiť výkonnosť stavebnej spoločnosti.
- Ambícia vrcholového manažmentu zvýšiť goodwill spoločnosti.

Stavebná spoločnosť pri implementácii IMS môže využiť dlhoročné skúsenosti manažmentu z realizácie a implementácie systému manažérstva kvality a environmentu. Ďalšou výhodou je, že spoločnosť má overené metódy a postupy pri implementácii

predchádzajúcich systémov manažerstva, vie využiť skúsenosti z oblasti spracovania potrebnej dokumentácie, z oblasti auditov, preskúmania, vzdelávacích aktivít a pod.

Základný predpoklad zavedenia IMS v spoločnosti by mal vychádzať z rozhodnutia vrcholového manažmentu – v prípade stavebnej spoločnosti je to riaditeľ spoločnosti a výrobný riaditeľ, o implementácii a následnej certifikácii IMS v ich spoločnosti.

Uplatnenie IMS do praxe a jej realizácia musí spĺňať jednotlivé kroky:

Krok 1: Vytvoriť systém IMS

- a) Záväzné prehlásenie vrcholového manažmentu spoločnosti o trvalom zlepšovaní jej správania v oblasti kvality, environmentu a BOZP, prehlásenie o udržiavaní IMS a vymenovanie predstaviťa manažmentu, ktorý bude zodpovedný za celý proces implementácie a certifikácie.
- b) Vypracovanie potrebnej dokumentácie (tak ako pri ktoromkoľvek systéme riadenia – SMK, EMS alebo SMBOZP), aj pri IMS existujú tri úrovne dokumentov. Príručka IMS patrí do prvej úrovne, politika IMS a smernice do druhej úrovne a technické normy, záznamy, metodické pokyny, výrobná dokumentácia a pracovné postupy patria do tretej úrovne).

Krok 2: Zaviesť systém IMS

- c) Oboznámenie sa s dokumentáciou (zoznámenie s obsahom dokumentov všetkých zamestnancov).
- d) Realizácia obsahu smerníc a príkazov (konkrétne aktivity v rámci IMS).
- e) Meranie, monitoring, odstraňovanie nedostatkov a nezhôd.

Krok 3: Zachovanie systému IMS

– je najdôležitejší proces, pretože sa jedná o neustále sledovanie, preskúmavanie a vyhodnocovanie jeho účinnosti a hospodárnosti.

- f) Stavebná spoločnosť si z vlastných zdrojov zaškolí určených zamestnancov, ktorí v stanovených termínoch vykonajú interné audity. Manažment na základe nich vykoná preskúmanie. V uvedenom prípade sa jedná o interné hodnotenie. Tento proces je užitočné podporiť aj externým spôsobom hodnotenia nezávislého subjektu, ktorý vykoná kontrolu správnosti a funkčnosti zavedeného ISM. Externý nezávislý subjekt – certifikačný akreditovaný orgán.

Krok 4: Certifikácia systému

- g) Certifikáciou sa rozumie posudzovanie zhody s určitou normou. V prípade, že stavebná spoločnosť bude chcieť certifikovať integrovaný manažérsky systém, je nevyhnutné pred začatím certifikačného konania splniť základné podmienky:

- Mať zdokumentovaný systém riadenia.
- Mať vyhlásenú politiku a ciele.
- Mať zavedený systém riadenie podľa príslušných noriem.
- Mať vykonanú sériu interných auditov.
- Mať vykonané preskúmanie manažmentom.

V prípade, že stavebná spoločnosť splní všetky uvedené podmienky, bude jej vydaný certifikát s dobou platnosti na tri roky. Certifikačný akreditovaný orgán vykonáva jedenkrát ročne dozorný audit a po troch rokoch nasleduje opakované posúdenie, tzv. recertifikácia, ktorá deklaruje predĺženú platnosť certifikácie.

Na základe predloženého návrhu integrácie systému riadenia a pri dodržaní predchádzajúcich krokov by predstavitelia vrcholového manažmentu stavebnej spoločnosti mali zrealizovať niektoré požiadavky, ktoré vyplývajú z predmetnej integrácie:

- a) Vyhlásiť spoločnú integrovanú politiku – zlúčená politika kvality, environmentu a bezpečnosti.
- b) Stanoviť spoločné podnikové ciele a spoločný predstaviteľ manažmentu

- c) Vytvoriť spoločnú príručku, tzv. PRÍRUČKA IMS a ďalšie nadväzujúce dokumenty operatívneho riadenia prevádzky, ktoré obsahujú časti zamerané na kvalitu, bezpečnosť a environment.
- d) Zlúčiť a zjednotiť školenia zamestnancov - zabezpečiť spôsobilosť zamestnancov.
- e) Zlúčiť procesy pre operatívne riadenie záznamov.
- f) Zlúčiť procesy pre preventívnu a nápravnú činnosť a vykonávanie interných auditov
- g) Vymenovať jedného interného audítora pre kvalitu, bezpečnosť a environment.
- h) Vykonať spoločný audit integrovaného systému riadenia, jeden certifikačný subjekt a jeden spoločný termín pre externé audity.
- i) Zjednotiť postup pre preskúvanie manažmentom.

Odborná literatúra uvádza, že neexistujú medzinárodné normy pre integrovaný systém riadenia. Na základe poznatkov z odbornej literatúry, interných analýz a identifikovaní spoločných prvkov noriem sme dospeli k záveru, že jednotlivé systémy riadenia je možné na základe kompatibility noriem ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001 zlúčiť a tak vytvoriť integrovaný manažérsky systém, ktorý bude prehľadný, administratívne nenáročný a bude spĺňať základnú požiadavku noriem, že bude zameraný na neustále zlepšovanie, čím v stavebnej spoločnosti môže dôjsť k efektívnemu riadeniu systémov.

5 ZHODNOTENIE NÁVRHOV

Navrhované opatrenia indikujú smer, akým sa spoločnosť môže v súčasnej dobe uberať. Nešpecifikujú podrobne realizáciu a naplnenie všetkých požiadaviek normy STN OHSAS 18001, keďže je táto problematika obsiahla, ale v návrhovej časti na základe vykonanej analýzy boli vypracované štyri návrhy, ktoré sú rozhodujúce pre včlenenie SMBOZP do existujúcich manažérskych systémov podľa požiadaviek predmetnej normy a jeden návrh sa zaoberá integrovaným manažérskym systémom v stavebnej spoločnosti..

- Vypracovanie politiky – prvok normy 4.2.
 - Prvým návrhom je vypracovanie politiky BOZP pre konkrétnu stavebnú spoločnosť, v ktorej sa zaväzuje, že bude neustále znižovať neželané vplyvy na BOZP a že tento zámer chce dosiahnuť plnením bezpečnostných programov, ktoré sa budú odvíjať od cieľov.
- Vypracovanie registra nebezpečenstiev – prvok normy 4.3.1
 - Návrh je zameraný na vypracovanie registra nebezpečenstiev pre niektoré vybrané profesie - pomocného robotníka, vodičov stavebných mechanizmov, murára a maliara. Dôvodom na vypracovanie registra je identifikácia nebezpečenstiev, ktoré vznikajú na pracovisku v stavebnej spoločnosti, a je to taktiež jedna z požiadaviek referenčnej normy OHSAS 18001.
- Vypracovanie právnych požiadaviek – prvok normy 4.3.2.
 - Návrh bol vypracovaný na základe nízkeho právneho vedomia vrcholového manažmentu v oblasti legislatívy pre BOZP. Ďalej bolo vydedukované, že autorizovaný bezpečnostný technik mal nízku znalosť požiadaviek referenčnej normy OHSAS 18001, čím spoločnosť nemala

kompletne vypracované príslušné právne predpisy, nariadenia a vyhlášky a iné požiadavky, ktoré sú potrebné pri zavádzaní SMBOZP. Návrh právnych požiadaviek sa týka troch oblastí: bezpečnosti práce, ochrany zdravia pri práci a požiarnej bezpečnosti.

- Vypracovanie cieľov – prvok normy 4.3.3
 - Posledným návrhom je určenie dlhodobých cieľov v stavebnej spoločnosti, ktoré bude potrebné aplikovať na príslušných riadiacich úrovniach a taktiež ich rozpracovať do krátkodobých cieľov, aby bolo možné určiť zodpovednosť za ich plnenie a časovo ich ohraničiť.

V návrhovej časti sme sa zamerali len na niektoré prvky z referenčnej normy STN OHSAS 18001. Je samozrejmé, že ak sa vrcholové vedenie stavebnej spoločnosti rozhodne zaviesť SMBOZP podľa vyššie zmienenej normy, skoncipované návrhy nebudú postačujúce na vytvorenie SMBOZP. Na zavedenie SMBOZP bude nevyhnutné realizovať postupne také činnosti, ako napr. vyškolenie manažérov, interných audítorov a zamestnancov. Vytvoriť základné dokumenty SMBOZP, plánovanie postupu identifikácie nebezpečenstiev, hodnotenie a riadenie rizík a taktiež bude potrebné SMBOZP neustále sledovať, preskúmať, vyhodnocovať, aktualizovať, udržiavať a zlepšovať. Spoločnosť môže udržiavať systém na základe interných auditov a interných kontrol – svojpomocne a vykonať prehlásenie o zhode s normou OHSAS 18001:2008. Certifikáciu svojho systému manažérstva BOZP môže dosiahnuť za pomoci hodnotenia externých certifikačných orgánov, ktoré vykonávajú certifikačný audit. Zámerom budovania SMBOZP v stavebnej spoločnosti by malo byť, aby sa vybudoval taký systém, ktorý minimalizuje pracovné úrazy, úplne eliminuje choroby z povolania a celkovo skvalitňuje pracovné podmienky zamestnancov. Cieľom by mal byť ekonomický prínos a v neposlednom rade zlepšenie vzťahov so zamestnancami, čo v konečnom dôsledku môže byť jeden z dôvodov zvýšenia výkonnosti v stavebnej spoločnosti.

Cieľom analýz bolo zhodnotiť systémy riadenia na základe znalosti spoločnosti. Prostredníctvom týchto analýz sme získali hodnotné podklady, ktoré v prípade záujmu môžu byť spoločnosti poskytnuté a použité v prípade zavedenie SMBOZP.

Posledný návrh, ktorý zhodnotíme, je orientovaný na integráciu manažérskych systémov v stavebnej spoločnosti. Keďže sa jedná o stavebnú spoločnosť, je jej prvoradým cieľom, aby stavala kvalitne, neohrozovala pri svojej činnosti životné prostredie a v okolí pracoviska zabezpečovala ochranu zdravia a bezpečnosť svojich zamestnancov. Kľúčom k tomu, aby sa všetky faktory dali účinne manažovať, je práve zavedenie integrovaného manažérskeho systému. Existencia samostatných manažérskych systémov v stavebnej spoločnosti spôsobuje neprehľadnosť a zbytočné administratívne a finančné zaťaženie. Integrácia týchto systémov by mala spoločnosti priniesť zjednodušenie riadiacich a systémových procesov, ich transparentnosť, zvýšenie rentability a prospech z konkurenčnej výhody na domácom či zahraničnom trhu.

Integrácia bola navrhnutá stavebnej spoločnosti na základe spoločných prvkov noriem ISO 9001, 14001 a OHSAS 18001, pretože všetky tri systémy majú spoločné tvorbu a riadenie dokumentácie, školenia, interné audity, preskúvanie manažmentom, nápravné a preventívne činnosti. Dva systémy manažérstva environmentalistiky a bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci majú spoločné okrem uvedených prvkov aj hodnotenie rizika, hodnotenie zhody s právnymi a inými požiadavkami a havarijnú pripravenosť. Okrem toho je veľkou výhodou, že spoločnosť má zavedené a certifikované SMK a EMS, čo jej umožňuje budovanie IMS v nadväznosti na predtým vybudované systémy a záleží na vrcholovom manažmente, ako využije pozitívne skúsenosti zo zavedenia uvedených systémov, ktoré má spoločnosť komplexne zdokumentované a úspešne certifikované.

V súčasnej dobe je legislatíva v oblasti životného prostredia a v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci prísna a jednoznačne vyžaduje jej plnenie bez ohľadu na to, či má stavebná spoločnosť implementované náležité manažérske systémy. Zavedenie IMS je však prostriedkom k tomu, aby sa stavebná spoločnosť správala preventívne a nemala neopodstatnené finančné straty, či už z dôvodu nekvality alebo z pokút pri porušovaní legislatívy v oblasti životného prostredia a bezpečnosti a ochrany zdravia. Určite je to jeden zo spôsobov, ktorý zaručí spoločnosti orientáciu v legislatívnych požiadavkách a ich napĺňaní.

ZÁVER

Globalizácia ekonomiky a veľký nárast konkurencie spôsobujú, že klasický spôsob riadenia podnikov nie je garantom a ani neumožňuje trvale udržateľnú konkurencieschopnosť podnikov. Stúpajúca dynamika zmien okolia núti manažment v každom podniku efektívnejšie a flexibilnejšie reagovať na nové podmienky. V praxi to znamená, že je nevyhnutné implementovať v podnikoch zmeny, ktoré už nie sú zvládnuteľné tradičnými manažérskymi prístupmi.

Cieľom diplomovej práce bolo analyzovať systémy riadenia v spoločnosti a v prípade aktuálnosti navrhnúť integráciu systému manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci do existujúcich manažérskych systémov v stavebnej spoločnosti.

Diplomová práca je rozdelená na teoretickú a empirickú časť. Teoretická časť práce v prvej kapitole je zameraná na objasnenie základných pojmov z oblasti manažmentu – interpretácia termínu manažment a funkcie manažmentu. Nasleduje stručný prehľad o vývoji manažérskych teórií a kapitola končí výberom a stručnou charakteristikou súčasných trendov v manažmente.

Druhá kapitola sa zaoberá terminológiou a charakteristikou integrovaného manažérského systému, jeho podsystémami a samotným prínosom integrovaného systému manažérstva.

Tretia kapitola predstavuje úvod do empirickej časti práce, v ktorej je analyzovaná vybraná stavebná spoločnosť. V rámci kapitoly je predstavená spoločnosť, jej profil, platforma a organizačná štruktúra. V závere kapitoly sú analyzované implementované systémy riadenia v spoločnosti, t.j. systém riadenia kvality a systém environmentálneho riadenia a hodnotený prístup spoločnosti k bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci. Vstupné analýzy mapovali stav riadenia spoločnosti vzhľadom k požiadavkám noriem ISO 9001: 2009, ISO 14001: 2005 a OHSAS 18001: 2008. Analýzy sa vykonávali sukcesívne podľa jednotlivých prvkov ISO noriem. Kapitola je ukončená vyhodnotením internej analýzy súčasného stavu v stavebnej spoločnosti.

Štvrtá kapitola spracováva konkrétne návrhy vyplývajúce z parciálnych cieľov diplomovej práce. Prevažná časť kapitoly je zameraná na systém riadenia BOZP podľa požiadaviek normy OHSAS 18001, pretože práve tento systém riadenia v stavebnej

spoločnosti nie je implementovaný a ani certifikovaný. Na základe zistených skutočností sú vypracované opatrenia a návrhy, ktoré sa dajú zužitkovať v praxi v prípade včlenenia systému riadenia BOZP do existujúcich systémov riadenia. Jednotlivé návrhy sú plne v súlade s požiadavkami normy STN EN OHSAS 180001. Vypracovaný je register nebezpečenstiev, register právnych a iných požiadaviek, stanovené sú ciele a politika BOZP. V závere kapitoly je vypracovaný návrh na integráciu systémov riadenia. Opísaná je realizácia integrácie v jednotlivých krokoch a sú určené faktory, ktoré ovplyvňujú integráciu v skúmanej stavebnej spoločnosti. Nakoniec sú konkretizované požiadavky, ktoré vyplývajú z integrácie.

Posledná piata kapitola stručne zhodnotila vypracované návrhy v oblasti systému riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a v oblasti integrovaného systému riadenia. Vyhodnotený prínosy integrácie majú charakter nehmotného výstupu, nakoľko nie je možné určiť priame ekonomické dopady vyjadrené v číselných hodnotách. Je ich možné charakterizovať ako prínosy, z ktorých sa očakáva výraznejší ekonomický efekt až v dlhodobjšom časovom horizonte.

Cieľ diplomovej práce bol naplnený a výstup môže byť použitý v praxi ako návod pre stavebnú spoločnosť ako prepojiť jednotlivé systémy do jedného spoločného systému riadenia. Zlúčením týchto systémov do jedného integrovaného systému manažérstva o stavebnej spoločnosti vypovedá, že zákazníkovi zabezpečí požadovanú kvalitu výrobkov alebo služieb, pritom berie ohľad na životné prostredie a nie je mu ľahostajná bezpečnosť a zdravie jeho zamestnancov. Integrácia systémov riadenia je určite pozitívny krok v riadení stavebnej spoločnosti, ktorý prináša mnoho prínosov a zefektívňuje celý systém riadenia, čím sa potvrdzuje stanovená hypotéza v úvode diplomovej práce. Cieľom každého dobre fungujúceho podniku by mala byť implementácia týchto nových trendov v riadení prioritnou záležitosťou.

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

ABT	- Autorizovaný bezpečnostný technik
BOZP	- Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
EN	- Európska norma
IMS	- Integrovaný manažérsky systém
ISO	- Medzinárodná organizácia pre normalizáciu
EMS	- Environmentálny manažérsky systém
OHSAS	- Occupational Health and Safety Assesment Series (equiv. BOZP)
OOPP	- Osobné ochranné pracovné prostriedky
PDCA	- Demingov cyklus
PZS	- Pracovná zdravotná služba
s r. o.	- Spoločnosť s ručením obmedzeným
SMBOZP	- Systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci
SMK	- Systém manažérstva kvality
STN	- Slovenská technická norma
Z. z.	- Zbierka zákonov

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých slovenských zdrojov

FILČÍK, R. *Spoločnosť trhu a environmentálna politika: aktéri a konflikty*. 1. vyd.

Bratislava: Veda, 2012, ISBN 978-80-224-1216-2.

GOZORA, V. *Podnikový manažment*. 3. vyd. Nitra: SPU, 2005. ISBN 80-8069-462-1.

KARKALÍKOVÁ, Marta. *Kvalita produktu v službách*. 2. preprac. a rozš. vyd.

Bratislava: Ekonóm, 2010. ISBN 978-80-225-3133-7.

MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-17-2.

PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment*. 5. preprac. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2011.

ISBN 978-80-89393-58-9.

RUSSELL-WALLING, Edward. *Manažment 50 myšlienok, ktoré by ste mali poznať*.

1. vyd. Bratislava: Slovart, 2012. ISBN 978-80-556-0419-0.

SEDLÁK, M. *Manažment*. 3. preprac. a dopl. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2007. ISBN 978-80-8078-133-0.

STATT, A.D. *Slovník manažmentu anglicko-nemecko-maďarsko-slovenský so slovenským výkladom*. Bratislava: Open Windows, 1995. ISBN 80-85741-07-5.

ŠALING, S. *Velký slovník cudzích slov*. 5. vyd. Bratislava: Samo, 2008. ISBN 80-8912-307-0.

UBREŽIOVÁ, I. a kol. *Manažment* 1.vyd. Nitra: SPU, 2012. ISBN 978-80-552-0770-4.

VIRČÍKOVÁ, E. *Integrované manažérske systémy*. 1. vyd. KOSICE: TU, 2007. ISBN 978-80-8073-761-0.

ZELENÝ, J. *Integrovaný manažerský systém*. 1. vyd. Zvolen: TU, 2006. ISBN 80-228-1576-4.

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN, a O. ŠULEŘ, *Management*. 1. vyd. Praha: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management o moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

HAMMER, M. a J. CHAMPY. *Reengineering - radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-028-7.

KRYŠPÍN, L. *Ekonomika procesně řízených organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0965-2.

NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

NOLLKE, M. *Praktický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0912-0.

ŘEZÁČ, J. *Moderní management manaže pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.

VEBER, Jaromír a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. Praha: Management Press, 2006, s. 76. ISBN 80-7261-146-1.

VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. akt. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Zoznam použitých internetových zdrojov

KARKALÍKOVÁ, M. *Možnosti integrácie manažérskych systémov v organizácii*. [online]. [cit. 2013-02-14]. Dostupné z: http://of.euba.sk/zbornik2011/ZBORNIK%20VEDECKYCH%20STATI%202011-PDF/KTKT/KARKAL%C3%8DKOV%C3%81_M._KTKT.pdf

PRIESOL, J. *Aplikácia Demingovho cyklu v systémoch riadenia environmentu, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a informačnej bezpečnosti*. [online]. © 20. 08. 2008. [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <http://www.jozefpriesol.sk/domain/integrovanysystem/files/prispevok-on-line-ii.pdf>

PRIESOL, J. *Stratégia implementácie integrovaného manažérskoho systému v organizáciách*. [online]. [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.jozefpriesol.sk/domain/integrovanysystem/files/prispevok/-on-line-i.pdf>

Zoznam ostatných zdrojov – normatívny dokument

STN EN ISO 9000:2006. *Systémy manažérstva kvality – Základy a slovník ISO 9000:2005*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2006. Triediaci znak 01 0300.

STN EN ISO 9001:2009. *Systémy manažérstva kvality – Požiadavky ISO 9001:2008*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2009. Triediaci znak 01 0320.

STN EN ISO 9004:2010. *Manažérstvo trvalého úspechu organizácie – Prístup na základe manažérstva kvality ISO 9004:2009*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2010. Triediaci znak 01 0320.

STN EN ISO 14001:2005. *Systémy environmentálneho manažérstva – Požiadavky*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2005. Triediaci znak 83 9001.

STN EN ISO 14004:2005. *Systémy environmentálneho manažérstva – Všeobecné pokyny obsahujúce princípy, systémy a podporné techniky ISO 14004: 2004*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2005. Triediaci znak 83 9004.

STN OHSAS 18001:2008. *Systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci – Požiadavky*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2005. Triediaci znak 83 3000.

STN OHSAS 18002:2008. *Systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci – Návod na implementáciu OHSAS 18001:2007*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2005. Triediaci znak 83 3000.

Zoznam ostatných zdrojov – legislatívne dokumenty

Slovensko. Zákon č. 311 zo dňa 2. júla 2001 Zákonník práce, v znení neskorších predpisov. In: *Zbierka zákonov Slovenskej republiky*. 2001. čiastka 130, s. 3258-3320. Dostupné z: <http://www.zbierka.sk/sk/predpisy/311-2001-z-z.p-5855.pdf>

Slovensko. Zákon č. 124 zo dňa 2. februára 2006 o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov. In: *Zbierka zákonov Slovenskej republiky*. 2006. čiastka 52, s. 822-849. Dostupné z: <http://www.onlinezakony.sk/?lawlink=124/2006%20Z.z>

Slovensko. Zákon č. 82 zo dňa 9. februára 2005 o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov. In: *Zbierka zákonov Slovenskej republiky*. 2005. čiastka 37, s. 720-726. Dostupné z: <http://www.safework.gov.sk/register/zak-82-2005.pdf>

Slovensko. Zákon č. 355 zo dňa 21. júna 2007 o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia o zmene a doplnení niektorých zákonov. In: *Zbierka zákonov Slovenskej republiky*. 2007. čiastka 154, s. 2402-2475. Dostupné z: <http://www.zbierka.sk/sk/predpisy/355-2007-z-z.p-31791.pdf>.

Slovensko. Zákon č. 314 zo dňa 2. júla 2001 o ochrane pred požiarmi. In: *Zbierka zákonov Slovenskej republiky*. čiastka 132, s. 3418-3438. Dostupné z <http://www.zbierka.sk/sk/predpisy/314-2001-z-z.p-5858.pdf>

Slovensko. Vyhláška Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky č. 356 zo dňa 22. júna 2007, ktorou sa ustanovujú podrobnosti o požiadavkách a rozsahu výchovnej a vzdelávacej činnosti, o projekte výchovy a vzdelávania, vedení predpísanej dokumentácie a overovaní vedomostí účastníkov výchovnej a vzdelávacej činnosti. In: *Zbierka zákonov Slovenskej republiky*. 2007. čiastka 155, s. 2482-2510. Dostupné z: <http://www.zbierka.sk/sk/predpisy/356-2007-z-z.p-31880.pdf>

Slovensko. Vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 544 zo dňa 16. augusta 2007 o podrobnostiach o ochrane zdravia pred záťažou teplom a chladom pri práci. In: *Zbierka zákonov Slovenskej republiky*. 2007. čiastka 228. s. 3913-3934. Dostupné z: <http://www.zbierka.sk/sk/.../vyhlaska-544-2007-z-z.p-31984.pdf>

Slovensko. Vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 541 zo dňa 16. augusta 2007 o podrobnostiach o požiadavkách na osvetlenie pri práci. In: *zbierka zákonov Slovenskej republiky*. čiastka 227, s. 3870-3875. Dostupné z: <http://www.zbierka.sk/sk/predpisy/541-2007-z-z.p-31979.pdf>

Slovensko. Vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 542 zo dňa 16. augusta o podrobnostiach o ochrane zdravia pred fyzickou záťažou pri práci, psychickou pracovnou záťažou a senzorickou záťažou pri práci. In: *Zbierka zákonov Slovenskej republiky*. 2007. čiastka 227, s. 3876-3901. Dostupné z: http://www.uvzsr.sk/docs/leg/542_2007_vyhlaska_fyzicka_zataz.pdf

ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Schéma integrovaného systému riadenia.....	28
Obrázok 2: PDCA cyklus	31
Obrázok 3: Model systému riadenia BOZP podľa normy OHSAS 18001	42

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Prístupy behavioristickej teórie manažmentu	16
Tabuľka 2: Vybrané odlišné znaky amerického a japonského manažmentu.....	19
Tabuľka 3: Podobnosti a rozdiely v systémoch riadenia.....	29
Tabuľka 4: Právne požiadavky pre SMBOZP	73
Tabuľka 5: Predpisy na ochranu pred požiarimi a ochranu zamestnancov	75
Tabuľka 6: Register nebezpečenstiev.....	76

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Základné definície používané v IMS.....	I
Príloha B – Organizačná štruktúra stavebnej spoločnosti.....	VII

PRÍLOHY

Príloha A – Základné definície používané v IMS

1. Kvalita

Miera, s akou súbor vlastných charakteristík spĺňa požiadavky.

2. Požiadavka

Potreba alebo očakávanie, ktoré sa určia, všeobecne sa predpokladajú alebo sú povinné.

3. Stupeň

Kategória alebo poradie priradené rozličným požiadavkám na kvalitu produktov, procesov alebo systémov, ktoré plnia rovnaké funkcie pri používaní.

4. Spôsobilosť

Schopnosť organizácie, systému alebo procesu realizovať produkt, ktorý spĺňa požiadavky naň kladené.

5. Spokojnosť zákazníka

Zákazníkom vnímaná úroveň, do akej sa splnili jeho požiadavky.

6. Systém

Množina vzájomne previazaných alebo vzájomne pôsobiacich prvkov.

7. Systém manažérstva

Systém na určenie politiky a cieľov a na dosiahnutie týchto cieľov.

8. Manažerstvo

Koordinované činnosti zamerané na usmerňovanie a riadenie organizácie.

9. Systém manažérstva kvality

Systém manažérstva na usmerňovanie a riadenie organizácie s ohľadom na kvalitu.

10. Vrcholový manažment

Osoba alebo skupina osôb, ktorí usmerňujú a riadia organizáciu na najvyššej úrovni.

11. Politika kvality

Celkové zámery a smer pôsobenia organizácie v oblasti kvality, oficiálne vyhlásené vrcholovým manažmentom.

12. Cieľ kvality

Niečo čo sa hľadá alebo o čo sa usiluje v súvislosti s kvalitou.

13. Zabezpečovanie kvality

Časť manažérstva kvality zameraná na poskytovanie dôvery, že sa splnia požiadavky na kvalitu.

14. Zlepšovanie kvality

Časť manažérstva kvality zameraná na zvyšovanie spôsobilosti plniť požiadavky na kvalitu.

15. Efektívnosť

Rozsah, v akom sa realizovali plánované činnosti a dosiahli plánované výsledky.

16. Účinnosť

Vzťah medzi dosiahnutými výsledkami a použitými zdrojmi.

17. Organizácia

Skupina pracovníkov s usporiadanou zodpovednosťou, právomocou a s usporiadanými vzťahmi a ich vybavenie.

18. Zainteresovaná strana

Osoba alebo skupina, ktorá sa zaujíma o výkonnosť alebo úspech organizácie.

19. Dodávateľ

Organizácia alebo osoba, ktorá poskytuje produkt.

20. Zákazník

Organizácia alebo osoba, ktorá prijíma produkt.

21. Organizačná štruktúra

Usporiadanie zodpovednosti, právomoci a vzťahov medzi pracovníkmi.

22. Infraštruktúra

Systém vybavenia, zariadenia a služieb nevyhnutný na prevádzku organizácie.

23. Pracovné prostredie

Množina podmienok, v ktorých sa vykonáva práca.

24. Proces

Súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne sa ovplyvňujúcich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy.

25. Postup

Špecifikovaný spôsob vykonávania činnosti alebo procesu.

26. Produkt

Výsledok procesu.

27. Sledovateľnosť

Schopnosť sledovať minulosť, použitie alebo umiestnenie toho, čo prichádza do úvahy.

28. Nezhoda

Nesplnenie požiadavky.

29. Chyba

Nesplnenie požiadavky týkajúcej sa zamýšľaného alebo určeného používania.

30. Zhoda

Splnenie požiadavky.

31. Preventívna činnosť

Činnosť na odstránenie príčiny potenciálnej nehody alebo inej potenciálne neželateľnej situácie.

32. Preventívne opatrenie

Opatrenie na zabránenie nehode alebo nožnej neželateľnej situácii.

33. Nápravná činnosť

Činnosť na odstránenie príčiny zistenej nehody alebo inej neželateľnej situácie.

34. Nápravné opatrenie

Opatrenie, ktoré odstráni príčinu zistenej nehody alebo inej neželateľnej situácie.

35. Náprava

Činnosť na odstránenie zistenej nehody.

36. Dokument

Informácia a jej nosné médium.

37. Informácia

Zmysluplný údaj.

38. Špecifikácia

Dokument obsahujúci požiadavky.

39. Príručka kvality

Dokument špecifikujúci systém manažérstva kvality organizácie.

40. Záznam

Dokument opisujúci dosiahnuté výsledky alebo poskytujúci dôkaz o vykonaných činnostiach.

41. Verifikácia

Potvrdenie poskytnutím objektívneho dôkazu, že sa splnili špecifikované požiadavky.

42. Audit

Systematický, nezávislý a zdokumentovaný proces získavania dôkazov auditu a ich objektívneho vyhodnocovania s cieľom určiť rozsah, v akom sa plnia kritériá auditu.

43. Program auditu

Dokument opisujúci dosiahnuté výsledky alebo poskytujúci dôkaz o vykonaných činnostiach.

44. Audítor

Osoba s kompetentnosťou vykonávať audit.

45. Zistenia auditu

Výsledky vyhodnotenia zozbieraných dôkazov auditu v porovnaní s kritériami auditu.

46. Norma

Dokument vytvorený na základe dohody, schválený uznávaným orgánom, ktorý obsahuje pravidlá, pokyny, znaky činností alebo výsledky činností na všeobecné alebo opakované použitie a zameriava sa na dosiahnutie optimálneho stupňa poriadku v danej súvislosti.

47. Meranie

Súbor činností s cieľom určiť hodnotu veličiny.

48. Meradlo

Prostriedok, ktorý slúži na určenie hodnoty meranej veličiny, pričom zahŕňa mieru, merací prístroj, a jeho komponenty, prídavné zariadenia a meracie zariadenie.

49. Nadväznosť etalónu alebo meradla

Vzťah hodnoty etalónu alebo údajov meradla k inému etalónu najvyššej metrologickej kvality, preukázaný prostredníctvom nepretrhovaného reťazca porovnaný s určitými neistotami.

50. Metrologická confirmácia

Súbor krokov požadovaných na zabezpečenie zhody meracieho zariadenia s požiadavkami na zamýšľané používanie.

51. Povolenie výnimky

Rozhodnutie povoliť používať alebo uvoľniť produkt, ktorý sa nezhoduje so špecifikovanými požiadavkami.

52. Povolenie odchýlky

Rozhodnutie povoliť odchýlku od pôvodne špecifikovaných požiadaviek na produkt pred jeho realizáciou.

53. Uvoľnenie

Rozhodnutie pokračovať do ďalšej etapy procesu.

54. Validácia

Potvrdenie poskytnutím objektívneho dôkazu, že sa splnili požiadavky na špecifické zamýšľané používanie alebo aplikáciu.

55. Životné prostredie; environment;

Prostredie v ktorom organizácia pôsobí; zahŕňajúce ovzdušie, vodu, pôdu, prírodné zdroje, flóru, faunu, človeka a ich vzájomné vzťahy.

56. Systém environmentálneho manažérstva

Časť systému manažérstva organizácie, ktorá sa používa pri príprave a implementácii jej environmentálnej politiky a manažovaní jej environmentálnych aspektov.

57. Environmentálny aspekt

Časť činností alebo výrobkov alebo služieb organizácie, ktorá môže súvisieť so životným prostredím.

58. Environmentálna politika

Celkové zámery a smerovanie organizácie, formálne vyjadrené vrcholovým manažmentom, ktoré súvisí s jej environmentálnym správaním.

59. Dlhodobý environmentálny cieľ

Celkový environmentálny cieľ vyhovujúci environmentálnej politike, ktorý si organizácia sama stanoví a chce ho dosiahnuť.

60. Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

Podmienky a faktory, ktoré vplývajú alebo môžu vplývať na zdravie a bezpečnosť zamestnancov alebo iných pracovníkov (vrátane dočasných pracovníkov a pracovníkov podľa osobitných zmlúv) návštevníkov alebo iných osôb na pracovisku.

61. Pracovisko

Fyzické miesto, na ktorom sa pracuje pod riadením organizácie.

62. Riziko

Kombinácia pravdepodobnosti vzniku nebezpečnej udalosti alebo ohrozenia a závažnosti zranenia alebo poškodenia zdravia, ktoré môže spôsobiť nehoda alebo vystavenie ohrozenia.

63. Poškodenie zdravia; choroba

Identifikovateľné, nepriaznivé fyzické alebo psychické podmienky, ktoré vznikajú a škodia pri vykonávaní práce alebo v pracovnej situácii.

64. Ohrozenie; nebezpečenstvo

Potenciálny zdroj, situácia alebo činnosť, ktoré môžu spôsobiť fyzické zranenie alebo poškodenie zdravia alebo ich kombináciu.

65. Identifikácia ohrozenia; identifikácia nebezpečenstva

Proces spoznávania, že ohrozenie/nebezpečenstvo jestvuje a určenie jeho vlastností.

66. Incident

Neželateľná udalosť, ktorej následkom je alebo môže byť zranenie, poškodenie zdravia (nezáleží na závažnosti) alebo smrť.

67. Systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci

Časť celkového systému manažérstva organizácie, ktorý vytvára a uskutočňuje koncepciu BOZP a riadi zdravotné a bezpečnostné riziká.

68. Posudzovanie rizika

Postup vyhodnotenia rizika, ktoré vyplýva z nebezpečenstva, pričom sa berú do úvahy akékoľvek spôsoby riadenia a rozhoduje sa, či je riziko prijateľné.

69. Integrovaný systém manažérstva organizácie; ISM

Súbežné uplatnenie dvoch a viac normalizovaných systémov manažérstva organizácie (napr. kvality, životného prostredia, BOZP a ďalších).

70. Stavebník – investor

Právnická alebo fyzická osoba, ktorá rozhoduje o hlavných zásadách prípravy a realizácie stavebného diela.

71. Stavebný denník

Základný dokument o priebehu prác pri realizácii stavby. Predstavuje najjednoduchší a najúčelnejší spôsob komunikácie medzi odberateľom a dodávateľom stavby. Slúži ako podklad pre fakturáciu vykonaných prác a základný doklad o kvalite prác vyžadovaný pri kontrolách štátnym stavebným dohľadom a pri kolaudácii stavby.

72. Dodávateľ – zhotoviteľ

Právnická alebo fyzická osoba, ktorá má oprávnenie na realizáciu stavieb.

73. Stavba

Všetky stavby bez zreteľa na ich stavebnotechnické vyhotovenie, účel a čas trvania.

74. Stavebné dielo

Výsledok stavebného procesu.

75. Projektovanie stavieb

Činnosť, ktorou sa vyhotovuje dokumentácia stavieb alebo projektová dokumentácia stavieb potrebná na konanie podľa stavebného zákona.

76. Činnosť stavbyvedúceho

Činnosť, ktorou sa zabezpečuje uskutočňovanie stavby a riadne vykonávanie prác podľa projektovej dokumentácie stavby a podľa podmienok stavebného povolenia.

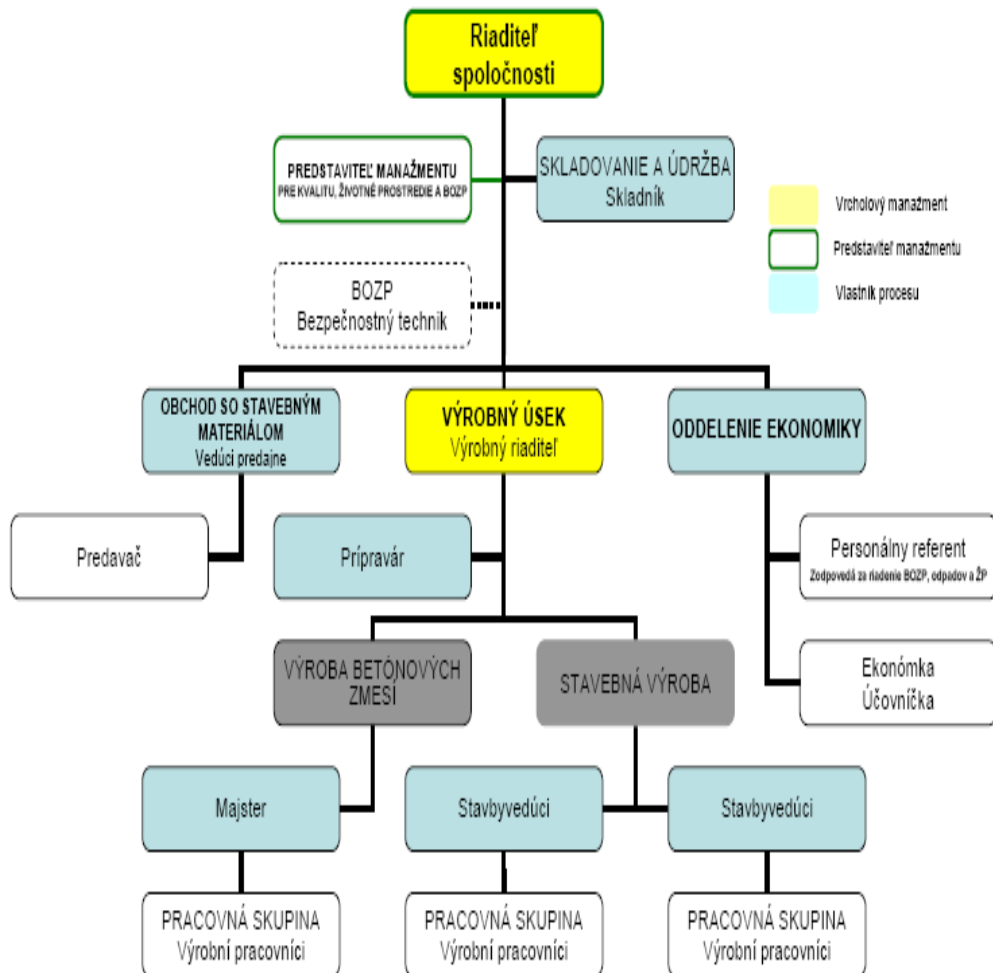
77. Činnosť stavebného dozoru

Činnosť, ktorou sa sleduje, či sa stavba uskutočňuje podľa projektovej dokumentácie a podľa podmienok stavebného povolenia, či nie je ohrozená bezpečnosť, životy a ochrana zdravia na stavbe, či pri uskutočňovaní stavby nedochádza k ohrozeniu alebo poškodeniu životného prostredia nad mieru ustanovenú osobitným predpisom (§ 8 a 9 zákona č. 17/1992 Zb.) a či nie sú ohrozené iné verejné záujmy.

78. Predstaviteľ manažmentu pre kvalitu, životné prostredie a BOZP

Člen vrcholového manažmentu, menovaný manažmentom spoločnosti, ktorý bez ohľadu na ďalšiu zodpovednosť je zodpovedný a má právomoci pre vypracovanie, zavádzanie a udržiavanie procesov pre systémy manažérstva kvality, environmentu a BOZP. Vyhodnocuje výkonnosť integrovaného systému manažérstva, navrhuje a riadi postupy jeho zlepšenia a zvyšuje povedomie o požiadavkách zákazníka v celej spoločnosti.

Príloha B – Organizačná štruktúra stavebnej spoločnosti



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Valéria Nôtová

Odbor: Andragogika

Forma štúdia: kombinované štúdium

Názov práce: Moderné systémy riadenia spoločnosti

Rok: 2013

Počet strán textu bez príloh: 77

Celkový počet strán príloh: 7

Počet titulov slovenských použitých zdrojov: 12

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 9

Počet internetových zdrojov: 3

Počet ostatných zdrojov: 16

Vedúca práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová