

APLIKÁCIA SYSTÉMOV MANAŽÉRSTVA V PRAXI

APPLICATION OF MANAGEMENT SYSTEMS IN PRACTICE

Marta KARKALÍKOVÁ

Abstrakt

Výhodou zavádzania systémov manažérstva alebo integrovaných systémov manažérstva je zlepšenie procesov v organizácii, skvalitnenie výroby, alebo služieb s cieľom uspokojenia potrieb zákazníkov, zvýšenie efektívnosti organizácie, sprehľadnenie procesov a definovanie konkrétnych zodpovedností. Efektívnosť a úspech zavedenia systémov manažérstva organizácii závisí nielen na dobrom uskutočnení manažérskych činností, ale tiež na ich harmonickej integrácii do jedného celku. Vybudované a udržiavané systémy vytvárajú podmienky nielen na zvyšovanie konkurenčnej schopnosti organizácie, ale aj na jej dlhodobú prosperitu.

Kľúčové slová : systém manažérstva, systém manažérstva kvality, systém environmentálneho manažérstva, ISO normy , bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

Abstract

The advantage of introducing quality or integrated management systems is improvement of organization's operations, processes and production or services with the goal to satisfy customers' needs, increase organization efficiency, make organization processes transparent and define specific responsibilities. The effectiveness and success of the systems management depends not only on the embodiment of good management activities, but also on their harmonious integration into a single unit. Built and maintained systems create conditions for both increase of organization competitiveness, and its long-term prosperity.

Key word : management system, quality management system, environmental management system, ISO standards, occupational health and safety.

ÚVOD

Existujú rôzne systémy manažérstva, ktoré je potrebné prispôsobiť špecifikám jednotlivých organizácií pôsobiacich v rôznych odvetviach a sektoroch ekonomiky. Ani ten najlepšie pripravený a definovaný systém manažérstva nemá svoj praktický význam či hodnotu, ak sa neoverí jeho funkčnosť v praxi. Zavedenie systému manažérstva pritom závisí od organizačnej štruktúry, záväzku manažmentu vytvárať podmienky a alokovať zdroje na prevádzkovanie systému. Zavedený systém manažérstva alebo integrovaný systém manažérstva je nástrojom odlišenia sa organizácie od konkurencie prostredníctvom narastajúcej spokojnosti zákazníkov. Užívatelia systémov manažérstva, ktorí sa vzdelávajú, používajú či vypracovávajú manažérské systémy alebo sú ich súčasťou v spoločnosti, môžu obohatiť svojim osobným prístupom danú problematiku. Existuje pluralita názorov a tiež prístupov k budovaniu systémov a je zložitá nájsť unifikovaný postup všeobecne platný a overený pre všetky odvetvia ekonomiky.

VÝZNAM JEDNOTLIVÝCH SYSTÉMOV MANAŽÉRSTVA

Významným posunom v myslení manažérov je poznanie, že kvalita je aplikovateľná nielen na výrobky a služby, ale na akúkoľvek ľudskú činnosť v rámci pracovného procesu. Vzhľadom na prepájanie jednotlivých prvkov do systémov je potrebné zabezpečiť efektívne riadenie jednotlivých subsystémov. Doposiaľ jednotlivo izolovane spracovávané systémy manažérstva smerujú k vzájomnej integrácii, nakoľko požiadavky sa vzájomne prelínajú. Integrácia alebo prepojenie je možné v niekoľkých rovinách, v závislosti od použitých subsystémov. Za primárnu časť sa zvyčajne považuje systém manažérstva kvality, pretože je najrozšírenejším normatívnym systémom, ktorý je používaný vo viac ako 1 111 698 spoločnosťami na celom svete podľa ISO k 31.dec. 2011.

Prioritou sa stala kvalita produkcie a až následne sa zohľadňovali vplyvy na životné prostredie a dopady na zdravie zamestnancov. Systém integrovaného manažérstva vychádza z princípu procesného riadenia, je založený na princípe PDCA a vyžaduje si prepojenie na úrovni požiadaviek harmonickej integrácie systémov manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2008, ochrany životného prostredia podľa normy ISO 14001:2004 a taktiež systému bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ktorý je založený na smernici OHSAS 18001.

Pri implementácii systémov manažérstva je tiež dôležité chápať model celého procesného prístupu v kontexte interného i externého prostredia, čím sa plynule prechádza na požiadavky spoločnosti v oblasti manažérskych systémov a tiež je potrebné zapracovať preventívny prístup v zmysle bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Ide o priebeh kontinuálneho zlepšovania riadenia v oblasti manažérskych systémov. Manažérstvo kvality sa orientuje na deklaráciu dôvery a dôveryhodnosti prostredníctvom noriem radu ISO 9000 nevyhnutných na udržanie variability procesu, na rozšírenie skúseností z plánovania a regulácie ako aj na zdokonaľovanie kvality vo všetkých pracovných procesoch.

Stále viac organizácií vyrábajúce výrobky ale najmä produkuje služby sa orientujú na budovanie systémov manažérstva kvality. Systém manažérstva kvality zavedený podľa ISO 9001:2008 *Systémy manažérstva kvality. Požiadavky* je prostriedok, pomocou ktorého môžu byť dosiahnuté stanovené koncepcie a ciele organizácii. Prvky systému manažérstva kvality majú byť zostavené tak, aby vytvorili vhodné operatívne riadenie a zabezpečili všetky prevádzkové procesy ovplyvňujúce kvalitu produktu. Zavedený systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2008 je normatívnym systémom, pretože norma definuje súbor požiadaviek na obsah a štruktúru systému manažérstva kvality. Implementácia systému manažérstva kvality sa stretáva s rôznymi prekážkami, ako sú prekážky:

- *obsahovo – koncepčné*, v plnom rozsahu akceptujú požiadavky systému manažérstva kvality, ale môžu vzniknúť rozdiely v chápaní pojmu kvalita a manažérstvo kvality, čo môže spôsobiť odlišný postoj manažmentu a nesprávne odsúhlasenie opatrení zameraných na kvalitu,
- *organizačno – štrukturálne*, môžu sa prejavovať pri zavádzaní systému manažérstva kvality v organizácii, ak nie je organizačne zabezpečená celková zodpovednosť za kvalitu ako aj spolupráca medzi útvarmi,
- *personálne – podnikovo kultúrne*, prejavujú sa prostredníctvom rozličných predstáv zamestnancov o hodnotách, na základe spôsobov správania sa ako aj v súvislosti s kultúrou organizácie.

Medzi výhody systému manažérstva kvality zaraďujeme vytváranie podmienok na dosiahnutie a udržanie požadovanej úrovne kvality produktov. Pri jeho zavádzaní sa určí organizačná štruktúra, zreteľne sa zdefinujú právomoci a zodpovednosti stredného a vyššieho manažmentu, čo v konečnom dôsledku vedie k väčšej expanzii výroby, k zníženiu nákladov, eliminujú sa nepodarky, zefektívni sa využitie zdrojov. Systém manažérstva kvality využívajú organizácie na definovanie vízií a cieľov, stanovenie kompetencií jednotlivých útvarov, potvrdenie právomocí zodpovedných pracovníkov a k tvorbe kvalitných produktov.

Systémy environmentálneho manažérstva akceptujú environmentálne požiadavky, umožňujú organizáciám systematické riadenie, environmentálne správanie, ktoré si samy stanovujú. Systém environmentálneho manažérstva je v súčasnosti najefektívnejším manažérskym nástrojom na trhu pre organizácie, ktoré chcú zlepšiť svoje environmentálne správanie podľa technickej normy ISO 14001:2004 *Systémy environmentálneho manažérstva. Požiadavky s pokynmi na použitie*. K 31. decembru 2011 má na celom svete zavedený systém environmentálneho manažérstva podľa Medzinárodnej organizácie pre normalizáciu 267 457 organizácií.

Technická norma ISO 14001: 2004, ku ktorej vyšla oprava ISO 14001/AC: 2009 *Systémy environmentálneho manažérstva. Požiadavky s pokynmi na použitie* (ISO 14001: 2004) je v súčasnosti v revízii od apríla 2012 (revízia sa realizuje na základe Viedenskej dohody, sekretariátom na vykonanie revízie tejto normy je poverená medzinárodná technická subkomisia ISO/TC 207/SC1 Environmental management systems).

Pod pojmom bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci sa rozumieme súhrn činností, prostriedkov a opatrení, ktoré vytvárajú a zaručujú bezpečné a zdravotne neškodné podmienky pre pracujúcich pri výkone práce alebo tých činnostiach, ktoré s výkonom práce súvisia. Systém spočíva vo vyhľadávaní nebezpečenstva a v hodnotení vyplývajúcich rizík voči zamestnancom. Kladie sa čoraz väčší dôraz na splnenie požiadaviek bezpečnosti a ochrany zdravia pracovníkov v podniku.

V období, keď sa manažérské systémy čoraz viac integrovali, nebol na trhu jednotiaci systém v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Potreba jednotných kritérií spôsobila, že britská norma BS 8800 sa stala akousi nepísanou medzinárodnou normou, ktorá bol najmä v Európe akceptovaná ako základ. V roku 1999 došlo k prijatiu medzinárodného dokumentu OHSAS 18001 – *Systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Požiadavky*, ktorý vychádza zo štruktúry osvedčeného štandardu BS 8800. OHSAS 18001 a súvisiaca OHSAS 18002 *Systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Návod na implementáciu OHSAS 18001: 2007* boli pripravené ako reakcia na žiadosť zákazníkov požadujúcich normu,

podľa ktorej by bolo možné posudzovať a certifikovať ich vlastný manažérsky systém riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

OHSAS 18001:2007 stanovuje požiadavky na systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, aby organizácii umožnila riadiť riziká, eliminovať ich a minimalizovať. Zlepšovať výkonnosť organizácie a dosiahnuť a udržiavať zhodu s právnymi požiadavkami v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Neurčuje špecifické kritériá správania ani neposkytuje detailný návod či spôsob, akým má byť manažérsky systém vybudovaný. Rozsah použitia v konkrétnej organizácii závisí od takých faktorov, ako sú vlastná politika, charakter vykonávaných činností a rizikovosť i náročnosť jednotlivých operácií.

Štruktúra smernice je kompatibilná so základnými prvkami legislatívy väčšiny európskych štátov a s normami ISO 14001 a ISO 9001, čím sa organizáciám v prípade záujmu uľahčí integrácia týchto troch systémov manažérstva. Zavedenie systému manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci podľa OHSAS 18001 umožní splnenie požiadaviek na vytvorenie integrovaného systému manažérstva v organizácii. Organizácia si plní zákonné povinnosti, normy a predpisy, a zároveň preukazuje zákazníkovi a zamestnancom, že produkty organizácie sú realizované pri dodržiavaní definovaných pracovných podmienok z hľadiska bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

INTEGRÁCIA SYSTÉMOV MANAŽÉRSTVA

V modeli používanom pre integráciu systémov manažérstva je zohľadnený zákazník ako základ vstupných a výstupných procesov, dodávateľ podnetov a odberateľ konečného produktu v zmysle požiadaviek systému manažérstva kvality. Dôležité sú vzájomné interakcie a procesný prístup, ktorý je založený na štyroch základných procesoch:

- zodpovednosť manažmentu,
- manažérstvo zdrojov,
- realizácia produktu,
- meranie, analýza a zlepšovanie.

Organizácia sa môže rozhodnúť, ako chce jednotlivé manažérské systémy aplikovať, ale pokrytie všetkých požiadaviek autonómnymi systémami manažérstva nie je výhodné a je navyše nákladné. Výhodnejšie je integrovať tieto subsystemy do jedného spoločného systému. Ten sa stane funkčným nástrojom riadenia a zabezpečí znížovanie všetkých rizík v činnostiach organizácie. K integrácii systémov organizácie vedú aj ekonomické dôvody. Vytvorí sa jeden systém pre všetky tri manažérské systémy a zároveň a sa spoločne realizujú niektoré požiadavky, ktoré z implementácie týchto systémov vyplývajú:

- spoločná politika,
- spoločný register aspektov a register legislatívy,
- spoločné ciele,
- spoločný predstaviteľ vedenia,
- zabezpečenie spôsobilosti pracovníkov, výcvik, evidencia,
- spoločná príručka, ďalšia nadväzujúca dokumentácia,
- špecifikácia prevádzkových činností,
- monitorovanie a meranie,
- nehody, nápravné a preventívne opatrenia,
- interné audity,
- preskúmanie vedením.

Integrovaný systém manažérstva je výhodným spôsobom systému riadenia, ktorý zohľadňuje nielen kvalitu procesov a produktov, ale aj prístup k životnému prostrediu, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Systémový prístup zaručí orientáciu v legislatívnych požiadavkách a ich naplnení, zefektívnenie organizačnej štruktúry, lepšiu informovanosť, vzájomné väzby a efektívne prepojenie. S tým súvisí sprehľadnenie a zjednodušenie riadenia dokumentácie, odstránenie duplicity, znížené náklady na ľudské zdroje, čo v konečnom dôsledku vedie k zabezpečeniu maximálnej spokojnosti zákazníka a všetkých zainteresovaných strán. Integrácia manažérskych systémov má svoje výhody jednak z organizačnej a finančnej oblasti.

Podobnosť noriem ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001 už dávnejšie vyvolávala otázky možnej integrácie systémov manažérstva. Technické výbory ISO/TC 176 (ISO 9000) a ISO/TC 207 (ISO 14000) v posledných rokoch spolupracovali na tom, aby ich normy boli ešte viac kompatibilné. Pri porovnávaní subjektov jednotlivých systémov zistíme, že cieľom každého systému manažérstva je spokojnosť iných subjektov. Napriek spomínanej

kompatibilitu jednotlivých systémov manažérstva môžeme v normách ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001 identifikovať aj tieto rozdiely :

- zameranie systémov na rôzne subjekty,
- zameranie systémov na rôzne ciele,
- požiadavky iných subjektov (zákazník, spoločnosť, úrady, zamestnanie atď.),
- rôzny stupeň prenesenia zvýšených nákladov na zákazníka,
- rôzny stupeň prisudzovania dôležitosti.

Integrovaný systém manažérstva prinesie organizácii prehľadnosť, lepšiu organizáciu práce, definovanie zodpovednosti a právomocí, vytvorenie efektívnych nástrojov na splnenie strategických zámerov a tiež požiadaviek zainteresovaných strán. Významným prínosom je vybudovanie firemnej kultúry orientovanej na neustále zvyšovanie kvality, ochranu životného prostredia a bezpečnosti pri práci, čo môže ovplyvniť lojalitu zamestnancov, ako aj ich väčšiu angažovanosť. Cieľavedomé využívanie ľudského potenciálu je predpokladom budovania systému manažérstva kvality, integrovaného manažérstva a tiež kontinuálne zlepšovanie silných stránok a konkurenčných výhod organizácie.

ZÁVER

Význam implementácie systému manažérstva a integrovaných systémov vo svete rastie. Pri pozorovaní vývoja v medzinárodnom obchode je vidieť, že podniky jednoznačne smerujú k certifikácii systémov manažérstva. Táto požiadavka umožňuje organizácii jej realizáciu na trhoch Európskej únie ako aj na trhoch ďalších vyspelých krajín. Je to dobrovoľný proces, ktorý slúži v prvom rade na získanie dôvery zákazníka v schopnosti organizácie plniť jeho kvalitatívne požiadavky. Pri implementácii systému manažérstva zohráva dôležitú úlohu firemná kultúra. Je potrebné vytvoriť vhodné podmienky, pracovníkov primerane motivovať, vytvoriť tvorivú atmosféru, podporovať tímovú prácu a komunikáciu.

Zavedený a následne certifikovaný systém manažérstva poskytuje dôkaz o dôveryhodnosti organizácie, zlepšení jej celkového imidžu. Z ekonomického hľadiska je najvýznamnejším dôvodom na zavádzanie integrovaných systémov manažérstva znižovanie nákladov na nekvalitu, ako aj strát vznikajúcich porušením environmentálnej legislatívy alebo bezpečnostných predpisov. Certifikácia systémov manažérstva kvality, integrovaného manažérstva je v súčasnosti podmienkou uzatvárania mnohých zmluvných vzťahov medzi dodávateľskou a odberateľskou organizáciou.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] ISO. - [on-line] Available on - URL: ><http://www.iso.org>>
- [2] VEBER, J. a kol.: Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. Praha: Management Press, 2006, 76 s. ISBN 80-7261-146-1.
- [3] STN EN ISO 9001:2009 – *Systémy manažérstva kvality – Požiadavky*. Bratislava :Slovenský ústav technickej normalizácie, 2009.
- [4] STN EN ISO 14001:2005 – *Systémy environmentálneho manažérstva – Špecifikácia s návodom na použitie*. Bratislava : Slovenský ústav technickej normalizácie, 2005
- [5] STN OHSAS 18001 *Systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Požiadavky* Bratislava: SÚTN, 2009.
- [6] NENADÁL, J.a kol.2008. Moderní management jakosti - princípy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008. 369 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [7] KARKALÍKOVÁ, M.: Kvalita produktu v službách. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 204 s., ISBN 978-80-225-3133-7

ADRESA AUTORA

Marta KARKALÍKOVÁ, doc. RNDr. CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra tovaroznalectva a kvality tovaru, Dolnozemska cesta 1, 85235 Bratislava, e-mail: marta.karkalikova@euba.sk

RECENZENT

Vojtech Kollár, prof. Ing., PhD. Katedra bezpečnostného manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, Slovenská republika