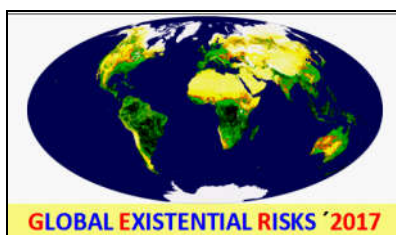


INTEGROVANÝ MANAŽÉRSKY SYSTÉM A PROBLEMATIKA JEHO IMPLEMENTÁCIE V PRAXI

Miroslav RUSKO - Aurel BOOR

INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM AND ITS IMPLEMENTATION'S ISSUES IN PRACTICE



ABSTRAKT

Integrovaný systém riadenia je systém riadenia organizácie, ktorý vzniká postupným zlučováním a harmonizáciou procesov určitých subsystémov riadenia. Týmito subsystémami môžu byť napríklad systémy manažérstva kvality, systémy environmentálneho manažérstva, systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, systémy manažérstva bezpečnosti informácií a pod.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: *integrováný manažérsky systém, systém manažérstva kvality, systém environmentálneho manažérstva, kvalita*

ABSTRACT

The integrated management system is a management system of the organization, which is produced by combining a gradual harmonization of certain processes of Control. These subsystems can be, for example, a quality management system, an environmental management system, a health and safety management system, an information security management system etc.

KEY WORDS: *integrated management system, quality management system, environmental management system, quality*

Úvod

Úspech fungovania organizácie nie je spojený len s dostatočnými finančnými zdrojmi, modernými technológiami, schopnými pracovníkmi, ale významnou mierou sa na úspešnom fungovaní organizácie podieľajú aj systémy riadenia.

Zavedenie systémov manažérstva je pre organizáciu strategické rozhodnutie, ktoré môže pomôcť zlepšovať jej celkovú výkonnosť, dosiahnuť a preukázať vhodnosť bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci riadením zdravotných a environmentálnych rizík v súlade s ich vlastnou koncepciou a cieľom bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, resp. dosiahnuť a preukázať vhodnosť environmentálneho správania riadením vplyvov svojich činností, výrobkov a služieb na životné prostredie, v súlade so svojou environmentálnou politikou a dlhodobými environmentálnymi cieľmi.¹

Základom systémov manažérstva je kladenie dôrazu, že úspešná organizácia sa musí neustále zameriavať na zlepšovanie. Pre organizáciu je zlepšovanie dôležité nielen na zlepšenie výkonnosti alebo preukázanie vhodnosti jej procesov v oblasti kvality a ochrany životného prostredia, ale za zlepšovanie sa dá považovať aj udržiavanie súčasného stavu, z hľadiska reakcie na požiadavky interných alebo externých strán. S prihliadnutím na túto zásadu prevláda presvedčenie, že vždy sa

¹ VEBER, J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. Praha: Management Press, 2006, 259 s. ISBN 978-80-7261-210-9



nájde spôsob na zlepšovanie. Podnety na zlepšovanie môžu prichádzať z externých zdrojov, ako sú sťažnosti a priania zákazníkov, vplyv konkurencie, nespokojnosť verejnosti, štátne objednávky (hospodárske podmienky), alebo môžu prichádzať z interných zdrojov predložené vlastnými zamestnancami.

Zabezpečovanie týchto požiadaviek autonómny, izolovanými systémami riadenia sa stáva v dnešnej zložitej ekonomickej situácii pre množstvo našich organizácií, zvlášť malých a stredných, príliš nákladnými. Preto sa do popredia záujmu neustále výraznejšie dostáva požiadavka integrovaného manažérskeho systému.²

Organizácia môže zaviesť

- systémy manažérstva kvality podľa STN EN ISO 9001: 2016 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky (ISO 9001: 2015 Quality management systems. Requirements),
- systémy manažérstva environmentu podľa STN EN ISO 14001: 2016 Systémy manažérstva environmentu. Požiadavky s pokynmi na použitie (ISO 14001: 2015 Environmental management systems. Requirements with guidance for use),
- systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci podľa normy STN OHSAS 18001: 2009 (Occupational health and safety management systems. Requirements) – norma špecifikuje požiadavky na systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP), aby uľahčila organizáciám riadiť vlastné riziká BOZP a zlepšiť vlastnú výkonnosť BOZP,
- systém energetického manažérstva podľa STN EN ISO 50001: 2012 Systém energetického manažérstva. Požiadavky s návodom na používanie (ISO 50001: 2011 Energy management systems. Requirements with guidance for use),
- pri špecializovaných pracoviskách systémom skúšobných a kalibračných laboratórií podľa normy STN EN ISO/IEC 17025: 2005 Všeobecné požiadavky na kompetentnosť skúšobných a kalibračných laboratórií (ISO/IEC 17025: 2005 General requirements for the competence of testing and calibration laboratories)
- a pod.

Zavedením (v rôznych kombináciách podľa potrieb danej organizácie) jednotlivých systémov manažérstva vrcholový manažment spoločnosti vytvára podmienky pre ich integráciu, resp. organizácia môže zaviesť integrovaný manažérsky systém, ako nástroj efektívneho riadenia spoločnosti.

Integrovaný manažérsky systém umožňuje organizácii pri minimálnom využití vlastných zdrojov dosahovať požadovanú výkonnosť, a tým poskytovať svojim zákazníkom kvalitné produkty alebo služby v súlade so svojimi cieľmi a záväzkami v oblasti kvality, ochrany životného prostredia a pod.

Systémy manažérstva kvality

Manažérstvo kvality predstavuje všetky činnosti celého vedenia, ktoré stanovujú politiku kvality, ciele a zodpovednosti a realizujú ich takými prostriedkami, ako sú plánovanie kvality, riadenie kvality, zabezpečovanie kvality a zlepšovanie kvality v rámci systému manažérstva kvality.³

Manažérstvo kvality je spôsob, ako organizácia riadi a kontroluje tie podnikateľské funkcie, ktoré súvisia s kvalitou. Vo všeobecnosti zahŕňa organizačnú štruktúru podniku spolu s plánovaním, procesmi, zdrojmi a dokumentáciou, ktorú používame na docelenie kvality, na zabezpečenie zlepšenia našich výrobkov a služieb a na splnenie požiadaviek klienta.⁴

² NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti : Principy, postupy a metody*. 1. Vydání Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7

³ VEBER, J. *Management kvality od ISO 9000 k TQM*. 2. vyd. Bělá pod Bezdědem: Nakladatelství Máchova kraje, 2000, s. 269, ISBN 809001730-5-5

⁴ BÍLÝ, M. *Čo robiť. Rady technickej komisie ISO/TC 176*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie v spolupráci so Slovenskou spoločnosťou pre kvalitu 2002, s. 184, ISBN 80-88-971-11-X



Základný predpis systému manažérstva kvality tvorí medzinárodná norma STN EN ISO 9001: 2016 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky (ISO 9001: 2015 Quality management systems. Requirements). Norma podporuje osvojenie procesného prístupu, keď vytvára, implementuje a zlepšuje efektívnosť systému manažérstva kvality na zveľaďovanie spokojnosti zákazníka splnením jeho požiadaviek. Zavedenie systému manažérstva kvality je pre organizáciu strategické rozhodnutie, ktoré môže pomôcť zlepšovať jej celkovú výkonnosť a poskytnúť pevný základ pre udržateľný rozvoj podnikov. Potenciálne prínosy implementácie systému manažérstva kvality založené na STN EN ISO 9001: 2016 sú pre organizáciu:

- schopnosť trvalo poskytovať produkty a služby, ktoré splnia požiadavky zákazníka, aplikovateľné požiadavky predpisov a regulačné požiadavky;
- podpora príležitostí na zveľaďovanie spokojnosti zákazníka;
- zvládanie rizík a príležitostí spojených s jej súvislosťami a cieľmi;
- schopnosť preukázať zhodu systému manažérstva kvality so špecifikovanými požiadavkami.⁵

Norma sa zakladá na zásadách manažérstva kvality opísaných v norme ISO 9000.⁶ Opis každej zásady zahŕňa definíciu a zdôvodnenie, prečo je princíp pre organizáciu dôležitý, príklady niektorých prínosov spojených so zásadou a príklady typických činností na zlepšovanie výkonnosti organizácie, ak sa zásada aplikuje. Zásady manažérstva kvality sú:

- zameranie sa na zákazníka;
- vodcovstvo;
- zapojenie ľudí;
- procesný prístup;
- zlepšovanie;
- rozhodnutie založené na dôkazoch;
- manažerstvo vzťahov.⁷

STN EN ISO 9001: 2016 špecifikuje požiadavky na systém manažérstva kvality, ak organizácia:

- potrebuje preukázať svoju schopnosť trvalo poskytovať produkty a služby, ktoré spĺňajú požiadavky zákazníka, aplikovateľné požiadavky predpisov a regulačné požiadavky, a
- kladie si za cieľ zveľaďovať spokojnosť zákazníka prostredníctvom efektívneho využívania systému vrátane procesov na zlepšovanie systému a zabezpečovania zhody s požiadavkami zákazníka, aplikovateľnými požiadavkami predpisov a regulačnými požiadavkami.

Všetky požiadavky tejto medzinárodnej normy sú všeobecné a určené na aplikáciu v akejkoľvek organizácii bez ohľadu na typ, jej veľkosť alebo poskytované produkty a služby.

Norma ISO 9001: 2015 podporuje osvojenie procesného prístupu tým, že vytvára, implementuje a zlepšuje efektívnosť systému manažérstva kvality na zveľaďovanie spokojnosti zákazníka splnením jeho požiadaviek. Táto medzinárodná norma používa procesný prístup, ktorý zahŕňa cyklus Plánuj – Urob – Kontroluj – Konaj (PDCA) s uvažovaním založenom na riziku (obr. 1). PDCA cyklus (Demingov cyklus) je metóda postupného sústavného zlepšovania napríklad kvality výrobkov, služieb, procesov, aplikácií, dát, prebiehajúci formou opakovaného vykonávania štyroch činností PLAN (plánuj) – DO (vykonaj) – CHECK (prever) – ACT (stabilizuj). Používa sa ako presne stanovený a cyklicky sa opakujúci sled krokov a činností pri zavádzaní inovácií a zvyšovaní kvality predovšetkým vo výrobe. Táto metóda je platná pre riešenie ako malých, tak aj veľkých problémov. Veľké úsilie a čas je venované plánovaniu, menej náročná je realizácia, hoci je niekedy finančne náročná.

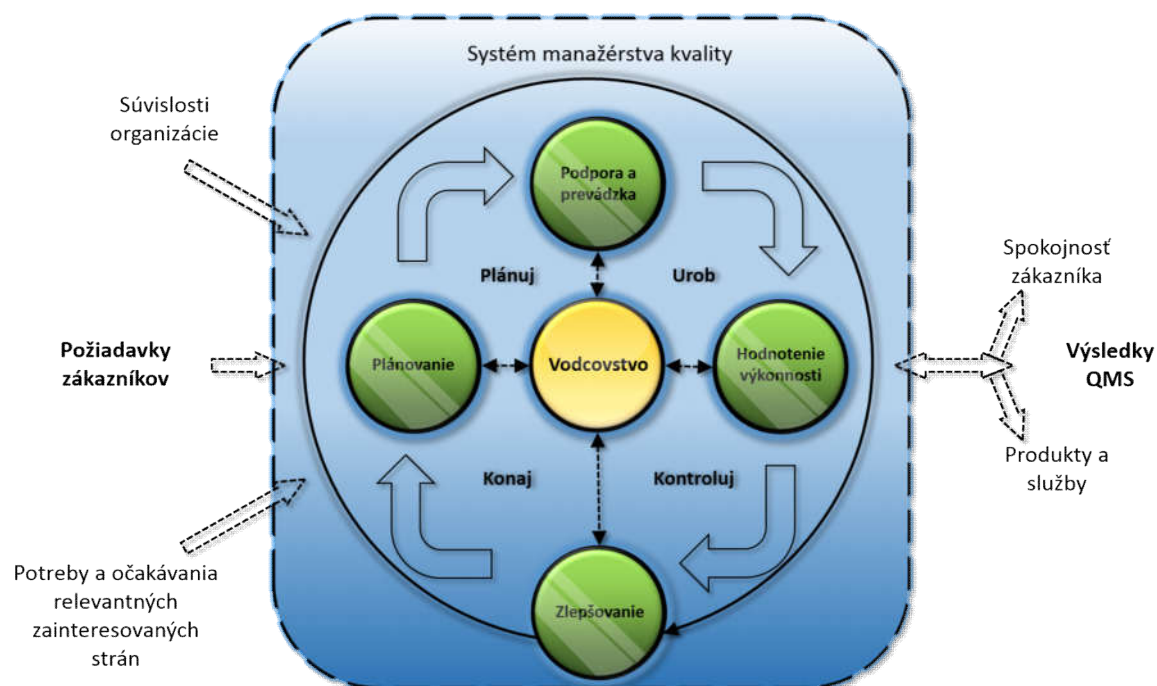
Prvky cyklu tvorí nasledujúci sled operácií :

⁵ STN EN ISO 9001: 2016 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky (ISO 9001: 2015)

⁶ STN EN ISO 9000: 2016 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník (ISO 9000: 2015)

⁷ STN EN ISO 9001: 2016 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky (ISO 9001: 2015)

- **PLAN** – zhromaždenie relevantných informácií a vykonanie analýzy, ktorá odhalí príčinu problému. Po identifikácii problému vytvorenie plánu s merateľnými cieľmi pre zavedenie, resp. zlepšenie procesu,
- **DO** – realizovanie plánu (testovanie a implementácia procesov) a sledovanie upraveného procesu,
- **CHECK** – analýza účinnosti a overenie dosiahnutých výsledkov oproti pôvodnému plánu,
- **ACT** – optimalizácia procesu a úpravy opatrení. Pri nevyriešení problému vrátenie sa do PLAN a opakovanie celého cyklu pri stanovení nových cieľov. Pri vyriešení problému zapojenie nového riešenia do bežnej praxe a v snahe dosiahnuť ďalšieho zlepšenia vrátenie sa do PLAN pri stanovení nových cieľov na zlepšenie.



Obr.1 Zobrazenie štruktúry normy ISO 9001 do cyklu PDCA⁸

Procesný prístup manažerstva je založený na skúmaní podniku z pohľadu objektu jej riadenia, vyjadreného činnosťami a z pohľadu výkonov manažerov daného podniku. Podstatou tohto prístupu je vypracovanie hlavných manažérskych funkcií.⁹

Základom procesnej orientácie je dobre spracovaná koncepcia, orientácia a metodológia riadenia procesu, kde všetky procesy majú svojho vlastníka, ktorý je zodpovedný za preverovanie správne definovaných vstupov do procesu, samotný priebeh procesu, ako i výstup z procesu (hotový konečný produkt alebo služba, prípadne produkt slúžiaci ako vstup pre následný proces). Na úspešné riadenie tejto orientácie musí byť vlastník procesu splnomocnený širokou kompetenciou a samostatnosťou rozhodovania, aby vedel riešiť situácie a náhle zmeny alebo odchýlky parametrov alebo výkonnosti procesu od definovaných záväzkov.

Systémy manažerstva environmentu

Koncept trvalo udržateľného rozvoja hovorí o spôsobe ekonomického rastu, ktorý pokrýva potreby spoločnosti vytváraním podmienok blahobytu v krátkodobom, strednodobom, no najmä

⁸ STN EN ISO 9001: 2016 Systémy manažerstva kvality. Požiadavky (ISO 9001: 2015)

⁹ SEDLÁK, M. *Základy manažmentu*. Iura Edition 2008, s. 310. ISBN 978-80-8078-193-4



dlhodobom horizonte. Koncept stojí na predpoklade, že rozvoj musí napĺňať dnešné potreby bez toho, aby boli ohrozené možnosti pokračujúceho rastu pre ďalšie generácie (napríklad vyčerpaním neobnoviteľných zdrojov bez nájdania alternatív, zničením ekosystémov nutných pre život, spustením zmien prírodných podmienok, ktoré výrazne skomplikujú možnosti prežitia človeka ako biologického druhu a pod.).

Riešenie týchto problémov si vyžaduje vytvorenie nového ekonomického systému, ktorý rešpektuje potrebu ochrany životného prostredia, efektívneho využívania zdrojov, ako aj sociálnej spravodlivosti. Je nevyhnutné zvýšiť proaktívnu úlohu verejnej politiky a štátu pri zmenách modelov výroby a spotreby. Je nevyhnutné zabezpečiť transformáciu ekonomického systému, ktorej výsledkom bude spoločnosť smerujúca k inkluzívnemu zelenému hospodárstvu podporujúcemu ľudský blahobyť.¹⁰

Správa Naša spoločná budúcnosť, ktorú vydala Svetová komisia pre životné prostredie pod vedením Gro Harlem Brundtlandovej, definuje udržateľný rozvoj ako rozvoj, ktorý zodpovedá potrebám prítomnosti bez toho, aby obmedzoval možnosti uspokojovať potreby budúcich generácií.¹¹

Na riešenie niektorých z týchto zložitých otázok je potrebné plne využívať potenciál existujúcich proenvironmentálne orientovaných manažérskych nástrojov (napr. EMS, EMAS), environmentálnych technológií a zabezpečiť nepretržitý vývoj najlepších dostupných techník a inovácií a ich zavádzanie do priemyslu.¹²

V celosvetovom kontexte je zreteľný vývoj smerom k efektívnemu environmentálnemu manažérstvu, založený najmä na nasledovných zásadách:

- formulovanie a zavádzanie environmentálnej politiky vo výrobných praxi a realizácia projektov (programov) na dosiahnutie environmentálnych cieľov vo výrobných podnikoch,
- realizácia objektívneho a periodického hodnotenia environmentálnej účinnosti týchto systémov,
- informovanie verejnosti v mieste (lokality) realizácie výrobných (priemyselnej) aktivity o svojom environmentálnom správaní (environmentálny reporting),
- zabezpečenie certifikovanej zhody s environmentálnymi požiadavkami pri realizácii tejto politiky a systému manažérstva s požiadavkami štandardov formou osvedčenia (certifikátu) overeného nezávislým (akreditovaným) environmentálnym overovateľom (tzv. tretia osoba).¹³

EMS (environmental management systems) je dobrovoľný nástroj v oblasti environmentálneho riadenia v organizácii, zavedený za účelom dosiahnutia zhody s právnymi požiadavkami. ISO vyvinula skupinu noriem radu ISO 14000, ktoré pomáhajú organizáciám zaujať proaktívny prístup k správe a ochrane životného prostredia.¹⁴

Základným technickým predpisom v oblasti environmentálneho manažérstva je medzinárodná norma STN EN ISO 14001: 2016 Systémy manažérstva environmentu. Požiadavky s pokynmi na použitie (ISO 14001: 2015 Environmental management systems. Requirements with guidance for use). Táto medzinárodná norma špecifikuje požiadavky na systém manažérstva environmentu, ktorý organizácia môže použiť na zlepšenie svojho environmentálneho správania. Táto medzinárodná norma je určená na použitie organizáciou, ktorá sa usiluje manažovať svoje environmentálne zodpovednosti systematickým spôsobom, ktorý prispieva k environmentálnemu pilieru udržateľnosti. Norma pomáha

¹⁰ GUŠTAFÍKOVÁ, T. – LIESKOVSKÁ, Z., 2016: Slovenská republika smerom k zelenému hospodárstvu. - Ministerstvo životného prostredia SR, Slovenská agentúra životného prostredia, Bratislava, ISBN: 978-80-89503-51-3

¹¹ BRUNDTLAND, G. H. et al. Naše spoločná budúcnosť. Praha : Academia. 1991. ISBN 80-85368-07-02. 297 s.

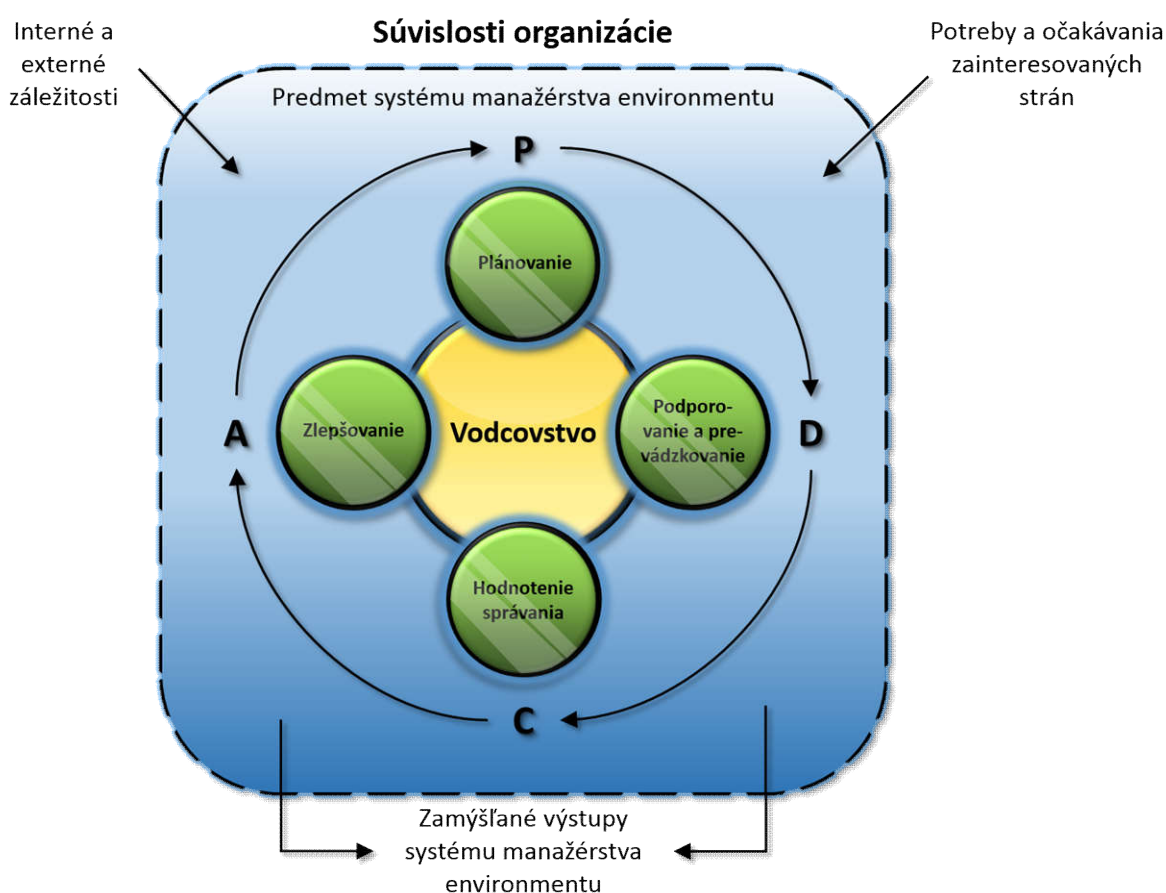
¹² Rozhodnutie Európskeho parlamentu a Rady o všeobecnom environmentálnom akčnom programe Únie do roku 2020COM (2012) 710 final. - [on-line] dostupné na adrese: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2012/SK/1-2012-710-SK-F1-1.Pdf>; p. 20

¹³ RUSKO, M., 2010: Bezpečnostné a environmentálne manažérstvo. - Žilina: Strix, Edícia EV-7, 4. revidované vydanie. ISBN 978-80-89281-58-9. 335 s.

¹⁴ Environmental management - The ISO 14000 family of International Standards. - ISO Central Secretariat, 1, chemin de la Voie-Creuse, Case postale 56, CH-1211 Genève 20, Switzerland, www.iso.org. ISBN 978-92-67-10500-0. - [on-line] Available on - URL: http://www.iso.org/iso/theiso14000family_2009.pdf

organizácii dosahovať zamýšľané výstupy svojho systému manažérstva environmentu, ktoré poskytujú hodnotu pre životné prostredie, samotnú organizáciu a zainteresované strany. V súlade s environmentálnou politikou organizácie, zamýšľané výstupy systému manažérstva environmentu zahŕňajú: zlepšovanie environmentálneho správania; plnenie záväzných požiadaviek; dosahovanie environmentálnych cieľov. Norma je použiteľná v akejkoľvek organizácii, bez ohľadu na veľkosť, typ a charakter. Uplatňuje sa na environmentálne aspekty jej činností, produktov a služieb, ktoré organizácia určí.¹⁵

Tak ako medzinárodná norma pre systémy manažérstva kvality, tak aj táto medzinárodná norma pre systémy environmentálneho manažérstva vychádza z konceptu Plánuj – Urob – Kontroluj – Vykonaj (PDCA). (obr.2)



Obr. 2 Vzťah medzi modelom PDCA a rámcom normy ISO 14001: 2015¹⁶

Aplikácia procesného prístupu v norme pre systémy environmentálneho manažérstva umožňuje v súlade s environmentálnou politikou organizácie :

- zlepšovanie environmentálneho správania,
- plnenie záväzných požiadaviek,
- dosahovanie environmentálnych cieľov.

¹⁵ STN EN ISO 14001: 2016 Systémy manažérstva environmentu. Požiadavky s pokynmi na použitie

¹⁶ STN EN ISO 14001: 2016 Systémy manažérstva environmentu. Požiadavky s pokynmi na použitie



Úspech systému manažerstva environmentu závisí od záväzku vo všetkých úrovniach a funkciách v organizácii pod vedením vrcholového manažmentu. Organizácie môžu využiť príležitosti na zabránenie alebo zmiernenie nepriaznivých environmentálnych vplyvov a na posilnenie priaznivých environmentálnych vplyvov, najmä tých, ktoré majú strategické a konkurenčné následky. Vrcholový manažment môže efektívne riešiť svoje riziká a príležitosti integráciou manažerstva environmentu do procesov podnikania, strategického smerovania a rozhodovania organizácie, a to ich zosúladiť s ostatnými prioritami podnikania a začleňovaním environmentálneho riadenia do celkového systému manažerstva. Preukázanie úspešnej implementácie tejto medzinárodnej normy sa môže použiť na uistenie zainteresovaných strán, že efektívny systém manažerstva environmentu je funkčný. Avšak prijatie tejto medzinárodnej normy samo osebe nebude zárukou optimálnych environmentálnych výstupov. Použitie tejto medzinárodnej normy sa môže líšiť medzi jednotlivými organizáciami, čo je spôsobené súvislosťami konkrétnej organizácie. Dve organizácie môžu vykonávať podobné činnosti, ale môžu mať rôzne záväzné požiadavky, záväzky v svojej environmentálnej politike, environmentálne technológie a ciele environmentálneho správania. Napriek tomu obe organizácie môžu vyhovovať požiadavkám tejto medzinárodnej normy. Miera podrobnosti a zložitosti systému manažerstva environmentu sa bude meniť v závislosti od súvislostí organizácie, predmetu jej systému manažerstva environmentu, jej záväznými požiadavkami a od povahy jej činností, produktov a služieb, vrátane jej environmentálnych aspektov a súvisiacich environmentálnych vplyvov.¹⁷

Integrovaný manažérsky systém v kontexte uplatnenia noriem ISO 9001:2015 a ISO 14001:2014

Túžba manažérov po väčšej efektívnosti a systémovosti riadenia viedla k vytvoreniu a aplikácii širokého spektra riadiacich systémov v jednotlivých výrobných, ale aj služby poskytujúcich odvetviach. Zavedenie rôznorodých systémov a ich riadenie sa stáva veľmi neprehľadným a často riadenie viac komplikujú a administratívne zaťažujú ako ho zefektívňujú. Veľmi dôležité je preto racionálne zosúladiť a integrácia jednotlivých systémov a ich prvkov do integrovaného systému riadenia.¹⁸

V uplynulom desaťročí došlo k vývoju a testovaniu veľkého súboru nástrojov v praxi, napríklad: Halpem, Dawson (1997), McCauley-Bush (2011), Králiková a kol. (2014), Rusko a kol. (2016).^{19, 20, 21, 22, 23} Integrácia systémov manažerstva pre kvalitu, životné prostredie a bezpečnosť je často nevyhnutným predpokladom zjednodušenia riadiacich a systémových procesov, zvýšenie ziskovosti a získanie konkurenčnej výhody na trhu. Veľa spoločností má záujem o integráciu týchto systémov, ale nevedia ako efektívne zvládnuť tento zložitý proces. U niektorých spoločností je to zložitejšie, pretože chápu jednotlivé zložky riadenia oddelene a majú ich vo svojich organizačných štruktúrach rozdelené pod rôznymi sekciami či divíziami.²⁴

¹⁷ STN EN ISO 14001: 2016 Systémy manažerstva environmentu. Požiadavky s pokynmi na použitie

¹⁸ RUSKO, M., 2010: Bezpečnostné a environmentálne manažerstvo. - Žilina: Strix, Edícia EV-7, 4. revidované vydanie. ISBN 978-80-89281-58-9. 335 s.

¹⁹ HALPEM, A., DAWSON, K. D., 1997: Design and implementation of a participatory ergonomics program for machine sewing tasks - International Journal of Industrial Ergonomics, Volume 20, Issue 6, December 1997, p. 429-440

²⁰ Králiková, R. a kol: Integrated Environmental Permitting Process in Slovakia. - In: DAAAM International Scientific Book 2015, pp.359-368

²¹ Rusko, M, Sablik, J., Marková, P., Friedrich, S.: Sustainable Development, Quality Management System and Environmental Management System in Slovak Republic. - in: Procedia Engineering 69:486-491 December 2014, DOI: 10.1016/j.proeng.2014.03.016

²² Rusko, M., Králiková, R., Mikulová, M.: The Management Tools and Methods Application of the Organization to Environmental Protection. - In: 27. DAAAM, 2016, DOI: 10.2507/27th.daaam.proceedings.042, p.283-288

²³ McCauley-Bush, P., 2011: Ergonomics: Foundational Principles, Applications, and Technologies. - CRC Press, ISBN 9781439804452, 356 p.

²⁴ RUSKO, M., 2010: Bezpečnostné a environmentálne manažerstvo. - Žilina: Strix, Edícia EV-7, 4. revidované vydanie. ISBN 978-80-89281-58-9. 335 s.

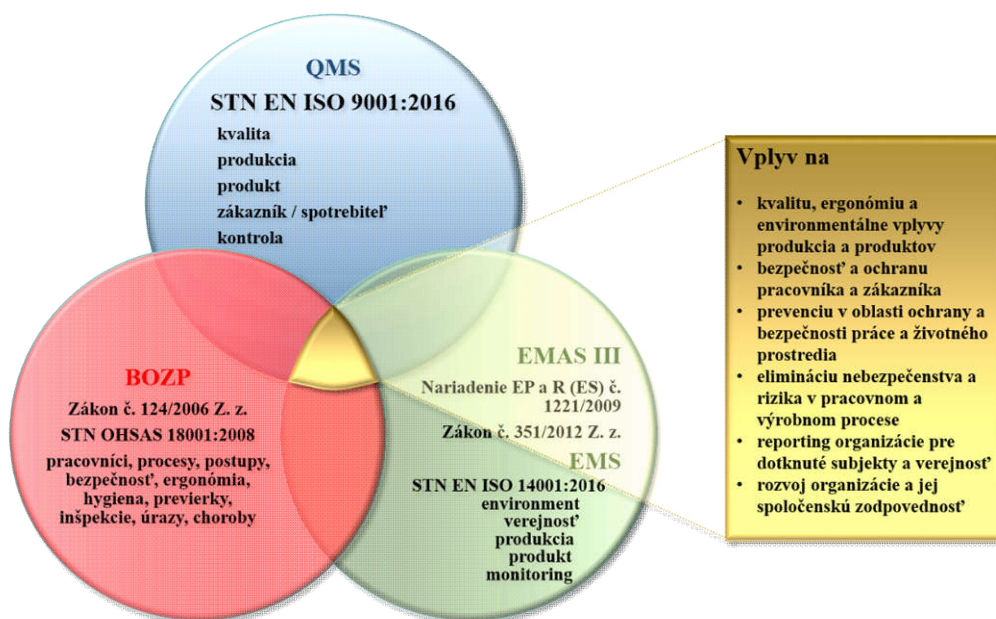
Výsledným efektom integrácie systémov manažerstva pre kvalitu, životné prostredie a bezpečnosť môže byť :

- systematizácia a kompatibilita riadenia kvality, životného prostredia a bezpečnosti,
- zvýšenie efektívnosti a tým aj ekonomických výsledkov spoločnosti,
- získanie konkurenčnej výhody na domácom a zahraničnom trhu.²⁵

V praxi sa najčastejšie vyskytujú tieto cesty integrácie jednotlivých systémov riadenia pre kvalitu, životné prostredie a bezpečnosť :

- vertikálna, t.j. od začiatku zavádzanie integrovaného systému riadenia (bez predchádzajúceho zavedenia napr. QMS), najmä v prípadoch, keď neexistujú implementované žiadne systémy riadenia, čo je pre niektoré organizácie komplikované,
- horizontálna, t.j.
 - zavedenie a certifikovanie systému riadenia (väčšinou QMS) s následným využitím skúseností z jeho implementácie pri zavádzaní IMS,
 - postupné/resp. paralelné zavádzanie jednotlivých systémov riadenia pre rôzne aspekty oddelene; po ich úspešnej implementácii a certifikácii následne ich integrácia a certifikácia ako IMS.²⁶

Integrácia systémov manažerstva pre kvalitu, životné prostredie, ergonómie, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci prináša výhody v oblasti marketingu, podnikovej kultúry, zvýšenie ziskovosti a získanie konkurenčnej výhody na trhu. Rozdielne ciele jednotlivých systémov a prekrývanie hlavných aspektov uvádzajú (Obr.3).



Obr. 3 Vzťah EMS/EMAS, QMS a BOZP²⁷

²⁵ Puri, C. S. Stepping up to ISO 14 000, Productivity Press, Portland Oregon. 1996. 278 s. ISBN 1-56327-129-X

²⁶ RUSKO, M., 2010: Bezpečnostné a environmentálne manažerstvo. - Žilina: Strix, Edícia EV-7, 4. revidované vydanie. ISBN 978-80-89281-58-9. 335 s.

²⁷ Rusko, M., Hatar, K., Sablik, J., Harangozó, J., Mikulová, M., Il'ko, J., Lach, M.: Stratégia zdravie pre všetkých v kontexte štandardov riadenia kvality, ergonómie, bezpečnosti a životného prostredia. – In: Globálne existenciálne riziká 2015. - Zborník z V. medzinárodnej vedeckej konferencie 26. november 2015 v Bratislave, - Žilina: Strix. Edícia ESE-26, 1. vyd., ISBN 978-80-89753-03-1, 215 s.



Integrovaný systém riadenia je systém manažmentu organizácie, ktorý vzniká postupným zlučovaním a harmonizáciou procesov určitých subsystémov riadenia. Týmito subsystémami môžu byť napríklad systém manažérstva kvality, systém environmentálneho manažérstva, systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, systém manažérstva bezpečnosti informácií a pod. Organizácie stále viac zavádzajú integrovaný systém riadenia kvality, ochrany životného prostredia a bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci z mnohých dôvodov vrátane plnenia právnych záväzkov, lepšieho obrazu pre zainteresované strany a širšieho záujmu o spoločnosť. Vo väčšine prípadoch sa tieto systémy riadenia vyvíjajú podľa certifikačných a akreditačných požiadaviek medzinárodných noriem ISO 9001 pre systémy manažérstva kvality, ISO 14001 pre systémy environmentálneho manažérstva a OHSAS 18001 pre systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

Z hľadiska kombinácie subsystémov existuje viac variant, ale v súčasnej dobe sa javí ako minimalistická kombinácia integrovaného systému riadenia systémov manažérstva kvality a systémov environmentálneho manažérstva, prípadne aj systémov manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Rozsah integrovaného manažérskeho systému závisí od zainteresovaných strán. V bežnej praxi je zaužívané implementovať integrovaný manažérsky systém naraz pre celú organizáciu, zvlášť to platí pre malé a stredné podniky. Na základe rozhodnutia vrcholového vedenia sa v ojedinelých prípadoch implementujú systémy manažérstva po častiach. Dôvodom týchto prípadov býva skutočnosť, že sa vrcholové vedenie v počiatočnej fáze rozhodovania o implementácii manažérskych systémov rozhodne len pre uplatnenie jedného manažérskeho systému, zvyčajne sa jedná o systémy manažérstva kvality, avšak vo veľmi ojedinelých prípadoch to môže byť aj iný manažérsky systém, a až následne na základe interných alebo externých podnetov, alebo na základe vlastného uznesenia vrcholového vedenia, sa postupne implementujú aj ďalšie manažérske systémy.

Záver

Integrovaný manažérsky systém je systém, ktorý zahŕňa implementáciu medzinárodných noriem, ktoré sa týkajú systémov manažérstva kvality, systémov manažérstva environmentu, systémov manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia, systémov manažérstva informácií, kapitálu a aktív, predovšetkým ich ochranu a bezpečnosť. Základom je QMS, na ktorý nadväzujú ostatné manažérske systémy. Integrovaný manažérsky systém je jedným z hlavných systémov riadenia. Pre organizácie znamená príležitosť preukázať svoj záväzok voči udržateľnému rozvoju v oblasti vzťahu k zákazníkovi, ako aj vo vzťahu k životnému prostrediu a ochrane zdravia a bezpečnosti pri práci, či manažérskej informačnej bezpečnosti. Implementácia integrovaného manažérskeho systému je spojená s mnohými ekonomickými, strategickými, či prevádzkovými prínosmi a prispieva i k posilneniu dôvery úradov, verejnosti a iných zainteresovaných strán.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- BÍLÝ, M. *Čo robiť. Rady technickej komisie ISO/TC 176*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie v spolupráci so Slovenskou spoločnosťou pre kvalitu 2002, s. 184, ISBN 80-88-971-11-X
- BRUNDTLAND, G. H. et al. *Naše spoločná budúcnosť*. Praha : Academia. 1991. ISBN 80-85368-07-02. 297 s.
- Environmental management - The ISO 14000 family of International Standards. - ISO Central Secretariat, 1, chemin de la Voie-Creuse, Case postale 56, CH-1211 Genève 20, Switzerland, www.iso.org, ISBN 978-92-67-10500-0. - [on-line] Available on - URL: http://www.iso.org/iso/theiso14000family_2009.pdf
- GUŠTAFÍKOVÁ, T. – LIESKOVSKÁ, Z., 2016: Slovenská republika smerom k zelenému hospodárstvu. - Ministerstvo životného prostredia SR, Slovenská agentúra životného prostredia, Bratislava, ISBN: 978-80-89503-51-3



- HALPEM, A., DAWSON, K. D., 1997: Design and implementation of a participatory ergonomics program for machine sewing tasks - International Journal of Industrial Ergonomics, Volume 20, Issue 6, December 1997, p. 429-440
- KRÁLIKOVÁ, R. a kol: Integrated Environmental Permitting Process in Slovakia. – In: DAAAM International Scientific Book 2015, pp.359-368
- McCAULEY-BUSH, P., 2011: Ergonomics: Foundational Principles, Applications, and Technologies. - CRC Press, ISBN 9781439804452, 356 p.
- NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti : Principy, postupy a metody*. 1. Vydání Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7
- PURI, C. S. Stepping up to ISO 14 000, Productivity Press, Portland Oregon. 1996. 278 s. ISBN 1-56327-129-X
- Rozhodnutie Európskeho parlamentu a Rady o všeobecnom environmentálnom akčnom programe Únie do roku 2020 COM (2012) 710 final. - [on-line] dostupné na adrese: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2012/SK/1-2012-710-SK-F1-1.Pdf>, p. 20
- RUSKO, M, SABLÍK, J., MARKOVÁ, P., FRIEDRICH, S.: Sustainable Development, Quality Management System and Environmental Management System in Slovak Republic. – in: *Procedia Engineering* 69:486-491 December 2014, DOI: 10.1016/j.proeng.2014.03.016
- RUSKO, M., 2010: Bezpečnostné a environmentálne manažérstvo. - Žilina: Strix, Edícia EV-7, 4. revidované vydanie. ISBN 978-80-89281-58-9. 335 s.
- RUSKO, M., HATÍAR, K., SABLÍK, J., HARANGOZÓ, J., MIKULOVÁ, M., ILKO, J., LACH, M.: Stratégia zdravie pre všetkých v kontexte štandardov riadenia kvality, ergonómie, bezpečnosti a životného prostredia. – In: *Globálne existenciálne riziká 2015*. - Zborník z V. medzinárodnej vedeckej konferencie 26. november 2015 v Bratislave, - Žilina: Strix. Edícia ESE-26, 1. vyd., ISBN 978-80-89753-03-1, 215 s.
- RUSKO, M., KRÁLIKOVÁ, R., MIKULOVÁ, M.: The Management Tools and Methods Application of the Organization to Environmental Protection. – In: 27. DAAAM, 2016, DOI: 10.2507/27th.daaam.proceedings.042, p.283-288
- SEDLÁK, M. *Základy manažmentu*. Iura Edition 2008, s. 310. ISBN 978-80-8078-193-4
- STN EN ISO 14001: 2016 Systémy manažérstva environmentu. Požiadavky s pokynmi na použitie
- STN EN ISO 9001: 2016 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky (ISO 9001: 2015)
- VEBER, J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. Praha: Management Press, 2006, 259 s. ISBN 978-80-7261-210-9
- VEBER, J. *Management kvality od ISO 9000 k TQM*. 2. vyd. Bělá pod Bezdědem: Nakladatelství Máchova kraje, 2000, s. 269, ISBN 809001730-5-5

ADRESY AUTOROV

doc. RNDr. Miroslav RUSKO, PhD.

Slovenská technická univerzita v Bratislave, Materiálovotechnologická fakulta v Trnave, Botanická 49, 917 24 Trnava, Slovenská republika
e-mail: miroslav.rusko@stuba.sk

Ing. Aurel BOOR

Botanická 28, 919 24 Trnava, Slovenská republika

RECENZIA TEXTOV V ZBORNÍKU

Recenzované dvomi recenzentmi, členmi vedeckej rady konferencie. Za textovú a jazykovú úpravu príspevku zodpovedajú autori.

REVIEW TEXT IN THE CONFERENCE PROCEEDINGS

Contributions published in proceedings were reviewed by two members of scientific committee of the conference. For text editing and linguistic contribution corresponding authors.