

# PROCES MANAŽÉRSTVA BEZPEČNOSTI II ZAVEDENIE, HODNOTENIE A ZLEPŠOVANIE SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA BEZPEČNOSTI

## Security Management Process II – Implementation, evaluation and improvement of Security Management System

Lubomír BELAN

FBI UNIZA, Katedra bezpečnostného manažmentu, Ul.1.mája 32, 010 26, Žilina, SR  
Lubomir.Belan@fbi.uniza.sk

Lubomír BELAN

AOS, Katedra manažmentu, Demänová 393, 031 06, Liptovský Mikuláš  
Lubomir.Belan@aos.sk

**Abstrakt** Príspevok rieši problematiku postupnosti procesu manažérstva bezpečnosti spracovanú podľa prílohy SL a je pokračovaním problematiky systému manažérstva bezpečnosti organizácie uvedenej v článku Proces manažérstva bezpečnosti I. – Plánovanie bezpečnosti.

**Abstract** The contribution deals with the issue a sequence of security management process carried out according to Annex SL and the continuing the issue the security management system referred to in the article named Security Management Process I – Security Planning.

### ÚVOD

Nasledujúci obsah článku je pokračovaním problematiky systému manažérstva bezpečnosti organizácie uvedenej v článku Proces manažérstva bezpečnosti I. – Plánovanie bezpečnosti. Po prvej časti Demingovho PDCA cyklu **Plánovanie**, v ktorej sa tvoril **zámer na vytvorenie systému manažérstva bezpečnosti** (SMB) nasledujú jeho ďalšie časti:

- **Realizácia plánu** (zavedenie a prevádzkovanie SMB).
- **Overenie výsledkov** (monitorovanie a hodnotenie SMB).
- **Úprava zámeru** (trvalé zlepšovanie SMB).

### PREVÁDZKA

V priebehu realizácie plánovania na zavedenie a prevádzkovanie SMB sa uskutočňuje etapa **Prevádzka** s obsahom:

1. **Operatívne plánovanie a riadenie.**
  - a) **Organizovanie bezpečnosti.**
  - b) **Personálne zaistenie bezpečnosti.**
  - c) **Prevádzka SMB.**
2. **Posudzovanie bezpečnostných rizík.**
3. **Zaobchádzanie s bezpečnostným rizikom.**
4. **Manažérstvo zmien.**

#### Operatívne plánovanie a riadenie

**Operatívne plánovanie manažérstva bezpečnosti** je základným nástrojom riadenia, ktorý vychádza z konkrétnych a detailných požiadaviek na bezpečnosť. Úlohou operatívneho

plánovania bezpečnosti je za organizáciu ako celok, ako aj za všetky jej funkcionálne oblasti v kratšom časovom horizonte *realizovať ciele a strategické zámery podnikateľskej a bezpečnostnej stratégie* prijaté v rámci strategického plánovania.

Zatiaľ čo **plánovanie** stanoví ciele a prostriedky manažerstva bezpečnosti a ich vzťahy na dlhšie obdobie a v globále, **operatívne plánovanie** ich určuje podrobne a na krátke obdobie dopredu. Jasne a konkrétne vytyčuje úlohy príslušného obdobia *podľa druhu bezpečnosti* a stanovuje začiatok aj koniec ich vykonávania. V operatívnom plánovaní sa premieňajú všetky ciele a plány, ktoré sú dlhodobé stanové v strategickej koncepcii na konkrétne oblasti bezpečnosti. Od systému operatívneho plánovania sa vyžaduje predovšetkým jeho integrita. Systém operatívneho plánovania bezpečnosti sa skladá z viacerých čiastkových plánov pre jednotlivé druhy bezpečnosti.

Každodenné **operatívne riadenie** je nevyhnutnou súčasťou riadenia SMB. Zvládnutie veľkého množstva úloh na udržanie bezpečnosti, prichádzajúcich z rôznych podsektorov bezpečnostného sektora v organizácii, musí byť spoľahlivo zabezpečené. Efektívna tvorba hlásení pre potreby ďalšieho rozhodovania a taktiež meranie výkonnosti bezpečnostných procesov, od ktorých výkonnosti závisí chod organizácie, priamo ovplyvňuje úroveň, spoľahlivosť a účinnosť SMB. Operatívne riadenie zahŕňa *vnútroorganizačné procesy a procesy outsourcingu*, zatiaľ čo celkový proces manažerstva zahŕňa adekvátne kritériá pre riadenie týchto procesov, rovnako ako spôsoby, ako spravovať plánované a neočakávané zmeny.

### **Organizovanie bezpečnosti**

**Organizovanie bezpečnosti** predstavuje manažérske funkcie *organizovanie a personálne zaistenie*. **Riadenie bezpečnosti** predstavuje manažérsku funkciu *vedenia ľudí*. Potvrďuje sa záväzok pre jednoznačný a aktívny prístup k bezpečnosti prostredníctvom využitia SMB. Zahŕňa organizačné aspekty tvorby SMB a vyžaduje, aby v rámci organizácie boli ustanovené funkcie pre manažerstvo bezpečnosti a s tým súvisiace úlohy a zodpovednosti. Ide o implementáciu SMB a jeho nerušenú prevádzku.

**Organizovanie bezpečnosti** predstavuje najmä:

- a) **inventarizáciu významných aktív a posúdenie ich aktuálnej bezpečnosti,**
- b) **uskutočnenie procesu manažerstva rizika** a implementáciu opatrení na modifikáciu rizík, ktoré majú úroveň vyššiu ako prijateľné riziko,
- c) **vytvorenie organizačnej štruktúry a implementácia SMB,**
- d) **personálne** naplnenie organizačnej štruktúry SMB a príprava bezpečnostných pracovníkov,
- e) **delegovanie právomocí a zodpovedností** jednotlivcom a jednotlivým skupinám **za bezpečnosť** a určenie **vzájomných vzťahov medzi nimi,**
- f) **vyčlenenie zdrojov** na činnosť SMB a dosiahnutie bezpečnostných cieľov,
- g) **zavedenie preventívnych opatrení,** napr. prevencia kriminality, predchádzanie incidentom, prevencia porúch, zdravotná prevencia a pod.,
- h) **zavedenie systémov ochrany,** napr. Systém ochrany objektu, Systém požiarnej ochrany, ochrana osobných údajov, OUS atď.,
- i) **zavedenie systémov manažerstva bezpečnosti** pre BOZP, informačnú bezpečnosť, kontinuitu činností, environment, bezpečnostné incidenty a pod.,
- j) **dosiahnutie pripravenosti na núdzový stav a reakciu,**
- k) **zavedenie bezpečnostnej dokumentácie** – vytvorenie potrebných riadiacich a organizačných dokumentov, napr. prevádzkových smerníc, režimových opatrení, smerníc pre stráženie, smerníc pre prevádzku technických systémov, smerníc pre zásah, smerníc

pre riešenie konfliktných a krízových situácií a pod., s vymedzením úloh, zodpovedností, kompetencií a zásad pre vonkajšiu a vnútornú súčinnosť,

- l) organizovanie operatívneho a technického monitoringu vytvoreného SMB,**
- m) organizovanie logistickej podpory činnosti SMB,**
- n) operatívne riadenie SMB a manažerstvo zmien. .**

**Dosiahnutie pripravenosti na núdzový stav a reakciu obsahuje najmä:**

- a) vymenovanie **koordinátora pre núdzové plánovanie,**
- b) zavedenie **havarijných plánov a nácvičky** činností podľa nich, ak je to vhodné, aj v spolupráci s tretími stranami,
- c) vytvorenie **záchrannej služby, havarijného tímu, tímu obnovy,**
- d) pravidelné **preskúšavanie prostriedkov výstrahy a varovania,**
- e) udržiavanie prostriedkov na zdolávanie havárií, rezervných ochranných prostriedkov, a prostriedkov na evakuáciu v **pohotovostnom stave,**
- f) vytvorenie a implementovanie **plánu zastupiteľnosti** pre každú kľúčovú pozíciu,
- g) **zabezpečenie, aby zamestnanec, ktorý zastupuje iného pracovníka mal:**
  - **informácie o jeho činnosti** (pracuje na rovnakej pozícii a/alebo všetci zamestnanci na kľúčových pozíciách vypracovávajú podrobné dokumenty, ktoré ukladajú na určených miestach),
  - **adekvátne znalosti a schopnosti** (zabezpečiť napríklad prostredníctvom pravidelných školení zo strany potenciálne zastupovaného pracovníka),
  - v prípade potreby **prístup k dôležitým systémom** s adekvátnymi prístupovými oprávneniami (heslá a prihlasovacie údaje, kópie certifikátov by mali byť uložené na bezpečnom mieste, napr. v trezore),
- h) v pracovnej zmluve alebo náplni pracovnej činnosti každého zamestnanca na kľúčovej pozícii zaviazat' **viest' dostatočne podrobné zdokumentované informácie** (miera podrobnosti závisí od znalostí osôb, ktoré by v prípade nutnosti zastupovali tohto pracovníka a konkrétnej role zamestnanca vo firme).

### **Personálne zaistenie bezpečnosti**

**Pre personálne zistenie bezpečnosti sa v organizácii vykonáva:**

- a) **analýza potrieb ľudských zdrojov** v nadväznosti na špecifikáciu pracovných činností (pozícií) v systéme manažerstva bezpečnosti,
- b) **vytvorenie štruktúry pracovných miest bezpečnostných pracovníkov** v organizačnej štruktúre,
- c) **popis pracovných miest bezpečnostných pracovníkov** v organizačnej štruktúre,
- d) **nábor uchádzačov** na potrebné (voľné) pracovné pozície bezpečnostných pracovníkov,
- e) **výber a rozmiestňovanie** vhodných pracovníkov z registrovaných uchádzačov na základe personálnej previerky a špecifických kritérií a požiadaviek,
- f) **adaptácia bezpečnostných pracovníkov** v novom prostredí,
- g) **dosiahnutie a zvyšovanie odbornej spôsobilosti bezpečnostných pracovníkov,**
- h) **rozvoj všetkých zamestnancov** pre vytváranie povedomia bezpečnosti v organizácii, so zameraním na vnútroorganizačné **bezpečnostné vzdelávanie a výcvik** (bezpečnosť práce a ochrana zdravia pri práci, požiarne bezpečnosť, ochrana utajovaných skutočností, riešenie incidentov atď.).

### **Prijímanie uchádzačov na funkcie bezpečnostných pracovníkov**

Ide o etapu personalistiky, v ktorej sa majú vybrať kvalifikovaní pracovníci pre výkon bezpečnostných funkcií na základe kvalifikačných požiadaviek a iných stanovených kritérií. Táto etapa obsahuje:

- **výber uchádzačov** o pracovné miesta bezpečnostných pracovníkov,
- **personálne preverky uchádzačov**,
- **poučenie** prijatého zamestnanca o rozsahu jeho oprávnenia, poučenie potvrdiť protokolom s podpisom, kto poučenie vykonal, obsah tohto poučenia a podpis poučeného,
- **pri odchode zo zamestnania** odobratie všetkých prístupových oprávnení azmena všetkých hesiel ku všetkým účtom, ku ktorým mal zamestnanec prístup.
- v prípade odchodu zodpovedného pracovníka (najmä v prípade ak bol nedobrovoľný) **skontrolovať** všetky dokumenty a systémy IT vzhľadom na prítomnosť neoprávneného software, vytvorenia zadných vrátok a pod.

### **Školenie a výcvik personálu, dosiahnutie spôsobilosti**

V tomto úseku činnosti personalistiky sa vykonáva:

- tvorba **programov výcviku a školení** pre školiace štruktúry a všetkých zamestnancov,
- úvodné, pokračujúce a osobitné **školenia bezpečnostných pracovníkov** na získanie kvalifikácie pre vykonávanie povinností spojených so SMB,
- **školenia a výcvik všetkých zamestnancov** v otázkach bezpečnosti, oboznámenie s bezpečnostnou politikou, zásadami bezpečného použitia mechanických a technických prostriedkov ochrany a režimovými opatreniami,
- spracovanie **záznamov** o vykonaných školeniach so zoznamom školených osôb,
- **dosiahnutie odbornej spôsobilosti** bezpečnostných pracovníkov,
- **kontroly odbornej spôsobilosti** bezpečnostných pracovníkov a zamestnancov, preskúšanie znalostí a praktických zručností,
- **budovanie povedomia bezpečnosti**, vytváranie **bezpečnostnej kultúry**.

### **Prevádzka SMB**

Do prevádzky SMB je možné zaradiť najmä:

- **implementáciu organizačnej štruktúry SMB**,
- **prevádzkovanie SMB**,
- **vedenie zamestnancov pre dodržiavanie noriem bezpečnosti**,
- **horizontálnu a vertikálnu koordináciu bezpečnostných činností** – dosiahnuť koordinované a zladené úsilie manažmentu, bezpečnostných pracovníkov a zamestnancov v jednotlivých oblastiach bezpečnosti napr. BOZP, bezpečnosť prevádzky a predchádzanie závažným priemyselným haváriám, bezpečnosť životného prostredia, informačná bezpečnosť, bezpečnosť objektov a chránených priestorov, požiarne bezpečnosť a pod.
- **zavedenie operatívneho a technického monitoringu SMB**,
- **zabezpečenie logistickej podpory činnosti SMB**.
- **monitorovanie a preskúmavanie zvyškových a nových rizík** – prípadné prehodnotenie kritérií rizika a opakované procesy manažérstva rizika, ukončené spracovaním Plánu zaobchádzania s rizikami.

### **Vytvorenie organizačnej štruktúry SMB**

V etape organizovania sa na základe Plánu implementácie SMB vytvára a naplňa jeho organizačná štruktúra, určujú povinnosti a zodpovednosti a vyčleňujú zdroje na činnosť SMB. Táto etapa obsahuje najmä:

- **vytvorenie a naplnenie organizačnej štruktúry SMB** organizácie,
- konkrétne pridelenie **povinností a zodpovedností bezpečnostným pracovníkom**, kto má komu podávať hlásenia, kto je za čo zodpovedný a pod.,
- vytvorenie štruktúry na riešenie krízového riadenia – vymenovanie **koordinátora pre núdzové plánovanie**, vytvorenie **havarijného tímu**,

- zavedenie štruktúry **manažérstva bezpečnostných incidentov** a postupu ohlasovania bezpečnostných incidentov zamestnancami,
- zavedenie procesu dobrovoľného ohlasovania **bezpečnostných rizík**,
- zavedenie postupu na posúdenie nového vybavenia a zariadení, ktoré súvisia s bezpečnosťou v organizácii, z hľadiska nebezpečenstva/ rizík predtým, ako sú zavedené do prevádzky a postupu na prehodnotenie existujúcich relevantných činností a procesov, ak sa kedykoľvek vyskytnú zmeny týkajúce sa tohto vybavenia alebo zariadení.

### **Operatívne riadenie (prevádzkovanie) SMB**

**V priebehu operatívneho riadenia SMB a vedenia ľudí je potrebné:**

- a) motivovať bezpečnostných pracovníkov** a vytvárať **system ich kariér**, zabezpečiť starostlivosť o ich osobnostný a profesijný rast,
- b) hodnotiť bezpečnostných pracovníkov** podľa výsledkov práce a správania (*hodnotenie práce*),
- c) operatívne riadiť činnosť SMB a zamestnancov pri dodržiavaní noriem bezpečnosti, odmeňovať** podľa výkonnosti a prínosu pre organizáciu,
- d) monitorovať a preskúmať zvyškové a nové riziká**, nepretržite prehodnocovať kritériá rizika.
- e) udržiavať komunikáciu bezpečnostných pracovníkov so zamestnancami o problematike bezpečnosti:**
  - vytvárať a stimulovať komunikatívne prostredie a priestor pre rozumnú aktivitu a iniciatívu zamestnancov v otázkach bezpečnosti,
  - zoznamovať zamestnancov s bezpečnostnými cieľmi (úlohami) a bezpečnostnou politikou a ich objasňovanie,
  - prideľovať úlohy na dosahovanie bezpečnosti zamestnancom,
  - pripravovať a viesť zamestnancov pre dodržiavanie bezpečnostných noriem, smerníc a stanovených bezpečnostných postupov,
- a) udržiavať vonkajšiu komunikáciu so zainteresovanými účastníkmi,**
- b) motivovať všetkých zamestnancov na vytváranie povedomia bezpečnosti a bezpečnostnej kultúry,**
- c) realizovať manažérstvo bezpečnostných incidentov** – zvládanie problémov, eliminácia možnosti výskytu vnútorných páchatel'ov a pod.

### **Posudzovanie bezpečnostných rizík**

Organizácia musí posudzovať bezpečnostné riziká v pravidelných intervaloch, alebo pri návrhu či výskyte významných zmien, vzhľadom na stanovené kritériá. Organizácia musí uchovávať **zdokumentované informácie** o výsledkoch posudzovania bezpečnostných rizík.

### **Zaobchádzanie s bezpečnostnými rizikami**

Organizácia musí implementovať **Plán zaobchádzania s bezpečnostnými rizikami** a uchovávať zdokumentované informácie o výsledkoch zaobchádzania s bezpečnostnými rizikami.

### **Manažérstvo zmien**

**Manažérstvo zmien (*manažment zmien alebo riadenie zmien*)** je riadiaci proces v organizácii, ktorý sa vyvinul v 60. rokoch 20. storočia a ktorý sa zaoberá vnímaním, komunikáciou, metodikou, organizáciou a vyhodnocovaním prechodu organizácií, skupín v organizácii i jednotlivcov v organizácii zo súčasného stavu do požadovaného budúceho stavu.

Zahrňa metodiku organizačných procesov manažmentu zmien a zaoberá sa jednotlivými modelmi riadenia organizačných zmien a riadenia systémových zmien, ktoré sa

spolu používajú a vychádzajú z pohľadu riadenia ľudských zdrojov v organizácii. Ide najmä o:

- a) **krátkodobú zmenu** – týka sa technologického alebo systémového procesu v organizácii, ktorý sa dá vopred naplánovať, definovať jeho výstupy a následky,
- b) **dlhodobú zmenu** – týka sa procesu riadenia systémov a organizačnej zmeny, kde sa zmena plánuje na dlhšie obdobie, je potrebné ju riadiť a kontrolovať a výstupy sú definované v určitých zásadách a charakteristikách, následky sú iba odhadované,
- c) **strategickú dlhodobú zmenu** – proces organizačnej zmeny, v ktorej hrá dôležitú úlohu predvídanie, vízia, komunikácia a je potrebné prihliadať k organizačnému správaniu sa skupín, jednotlivcov i organizačného okolia, výstupy sú charakterizované zásadami a následky sú iba odhadnuteľné, často nepredvídateľné.

V prípade zmien v etape prevádzkovania SMB ide o:

- vytvorenie a udržiavanie **metodického postupu na identifikovanie a manažérstvo zmien** v jednotlivých prvkoch bezpečnostného sektora vo vnútri organizácie, ktoré by mohli ovplyvniť dosiahnutie stanovených bezpečnostných cieľov,
- zabezpečenie, aby požadované výkony v oblasti bezpečnosti umožnili **zníženie alebo modifikáciu bezpečnostných rizík vyplývajúcich zo zmien** v organizácii, poskytovaní služieb alebo v prevádzkovom prostredí,
- umožnenie, aby sa zaviedli **metódy na zisťovanie zmien** systémov alebo činností, ktoré môžu naznačovať, že sa niektorý prvok blíži k bodu, kedy už nebude možné dodržať prijateľné úrovne bezpečnosti, a že boli prijaté nápravné opatrenia,
- pravidelné **doplňovanie a aktualizovanie bezpečnostnej dokumentácie** vzhľadom na vykonané zmeny.

## HODNOTENIE VÝKONNOSTI

Organizácia musí určiť čo, ako a kedy má byť sledované, merané, analyzované a vyhodnotené. Súčasťou tohto procesu je tiež interný audit, aby sa zabezpečilo, že systém manažérstva zodpovedá požiadavkám na organizáciu ako rovnako aj normám a je úspešne zavedený a udržiavaný. Posledným krokom v preskúmaní manažmentom je posúdenie, či je systém manažérstva vhodný, primeraný a účinný.

Hodnotenie výkonnosti obsahuje:

1. **Monitorovanie, meranie, analýzy a vyhodnotenie.**
2. **Interný audit.**
3. **Preskúmanie manažmentom.**

### Monitorovanie, meranie, analýzy a vyhodnotenie

Monitorovanie a meranie výkonnosti sa musí vykonávať ako rutinná záležitosť, s cieľom:

- odporučiť zlepšenia tam, kde je to potrebné,
- poskytnúť istotu manažérom zaistením bezpečnosti činností v ich oblastiach,
- overiť zhodu s príslušnými časťami svojich systémov manažérstva bezpečnosti.

Monitorovanie a meranie výkonnosti obsahuje:

- a) stanovenie **charakteru, rozsahu a časového plánu** vykonávania **skúšok výkonnosti SMB,**
- b) vytvorenie a udržiavanie **prostriedkov na overenie výkonnosti SMB** organizácie – výkonnosť bezpečnosti organizácie musí byť preukázaná vzhľadom na ukazovatele výkonnosti v bezpečnosti a ciele výkonnosti systému SMB v bezpečnosti,
- c) preukázanie **účinnosti opatrení na zaobchádzanie s bezpečnostnými rizikami,**
- d) **analýzy výsledkov merania – hodnotenie SMB,**

- e) **stretnutia s riadiacim orgánom pre bezpečnosť**,
- f) zabezpečenie, aby **manažment a zamestnanci dodržiavali politiky, postupy, roly a zodpovednosti** v otázkach bezpečnosti.

Organizácia musí v priebehu monitorovania a merania výkonnosti hodnotiť úroveň bezpečnosti a účinnosť SMB a preto **musí určiť**:

- a) **čo** je potrebné sledovať, merať, analyzovať a vyhodnocovať, vrátane procesov bezpečnosti a kontrol,
- b) **metódy** na monitorovanie, meranie, analýzy a hodnotenia, použiteľné na zistenie právoplatných výsledkov (aby boli zvolené metódy považované za platné mali by dávať porovnateľné a reprodukovateľné výsledky),
- c) **kedy** sa má vykonávať monitorovanie a meranie,
- d) **kto** bude monitorovať, merať, analyzovať a vyhodnocovať výsledky,
- e) **kedy** musia byť analyzované a vyhodnotené výsledky z monitorovania, merania, analyzovania a vyhodnocovania,

Organizácia musí uchovávať príslušné **zdokumentované informácie** ako dôkazy o výsledkoch monitorovania a merania.

#### **Interný audit**

Audity sú základnou časťou postupu systému manažérstva na kontrolu napĺňania stanovených cieľov a posúdenie zhody so stanovenými normami. Poskytujú **informácie o tom, či systém manažérstva je prispôsobený požiadavkám organizácie a normám a je účinne zavedený a udržiavaný**.

Na pomoc pri vykonávaní **kontroly systémov manažérstva** je určená norma STN EN ISO 19011:2011 **Návod na auditovanie systémov manažérstva**, ktorá poskytuje špecifické návody na vonkajšie a vnútorné audity systémov manažérstva. Táto norma obsahuje návod na auditovanie systémov manažérstva vrátane zásad auditovania, manažérstva programu auditu a vykonávania auditov systému manažérstva a tiež návod na hodnotenie kompetentnosti jednotlivcov zapojených do procesu auditu vrátane osoby, ktorá manažuje program auditu, audítorov a audítorské tímy.

#### **Interný bezpečnostný audit sa podľa tejto normy vykonáva s cieľom:**

- overovať stav realizácie Bezpečnostnej politiky, Plánu implementácie SMB, Havarijného plánu, Bezpečnostného plánu na ochranu objektu alebo Projektu na ochranu objektu,
- zisťovať platnosť prijatej bezpečnostnej koncepcie v konkrétnych podmienkach daného bezpečnostného prostredia,
- zisťovať stav implementácie a výkonnosť SMB organizácie,
- hodnotiť výsledky aplikácie opatrení na zaobchádzanie s rizikom,
- zistiť skutočný stav bezpečnosti a zistiť, či sa činnosti na jej dosiahnutie uskutočňujú plánovane a bez podstatných odchýlok,
- overovať spoľahlivosť prevádzky technických prostriedkov ochrany,
- zisťovať dodržiavanie prijatých organizačných a režimových opatrení,
- overovať platnosť organizačne – riadiacich aktov, bezpečnostných, havarijných a zásahových plánov,
- preverovať činnosť zamestnancov pri plnení úloh na udržiavanie bezpečnosti.

Organizácia musí interné audity vykonávať v plánovaných intervaloch, aby poskytli informácie o tom, či SMB:

- a) **zodpovedá** vlastným požiadavkám organizácie na SMB a požiadavkám tejto medzinárodnej normy.
- b) **je efektívne zavedený a udržiavaný**.

### **Organizácia musí:**

- a) plánovať, vytvoriť, zaviesť a udržiavať program(y) auditov, vrátane početnosti, metód, zodpovedností, plánovacích požiadaviek a podávania správ – program auditu(ov) musí brať do úvahy význam príslušných procesov a výsledky predchádzajúcich auditov,
- b) definovať kritériá auditu a rozsah každého auditu,
- c) vybrať audítorov a vykonávať audity, ktoré zaistia objektivitu a nestrannosť procesu auditu,
- d) zabezpečiť, aby výsledky auditov boli hlásené príslušným vedúcim pracovníkom,
- e) uchovávať zdokumentované informácie ako dôkazy o programe (och) a výsledkoch auditu.

### **Interné audity môžu obsahovať:**

- a) prípravu **plánov interných auditov**,
- b) prípravu **postupov pre periodický interný audit** na zistenie bezpečnostných nedostatkov, ich súčasťou môžu byť aj *postupy na monitorovanie zhody bezpečnostných opatrení s internými predpismi organizácie a s externými právnymi, regulačnými a zmluvnými požiadavkami a na odstraňovanie zistených nezhôd*,
- c) **vytvorenie a udržiavanie prostriedkov na overenie:**
  - že bezpečnosť organizácie je v súlade s bezpečnostnou politikou a bezpečnostnými cieľmi,
  - účinnosti manažerstva bezpečnostných rizík, čo sa dosiahne sledovaním a meraním výsledkov aktivít,
- d) **recenzie protokolov, zhromaždených metrických hodnôt** z vykonávaných previerok a auditov,
- e) posúdenie **úspechov pri plnení bezpečnostných cieľov**,
- f) vykonávanie **pravidelného preskúšavania záložných prostriedkov**,
- g) **precvičovanie krízových plánov**, ak je to vhodné, aj v spolupráci s tretími stranami pre posilňovanie pripravenosti na možné ohrozenia bezpečnosti.

### **Preskúmanie manažmentom**

**Preskúmanie manažmentom** predstavuje opakovanú činnosť manažmentu na posúdenie **vhodnosti, primeranosti a efektívnosti SMB organizácie**. Preskúmanie kvality SMB organizácie sa vykonáva v **plánovaných intervaloch**, aby sa zabezpečila jeho trvalá vhodnosť, primeranosť a efektívnosť. Odporúčaný interval preskúmania **jeden rok** môže byť v špecifických prípadoch predĺžený alebo skrátený so zreteľom na mieru účinnosti a efektívnosti SMB.

### **Preskúmanie manažmentom musí zahŕňať úvahy o:**

- a) stave opatrení z predchádzajúcich preskúmaní vedením,
- b) zmenách externých a interných súvislostí, ktoré sa týkajú SMB,
- c) spätnej väzbe na výkonnosť bezpečnosti, vrátane trendov v:
  1. nezhodách a nápravných opatreniach,
  2. výsledkoch monitorovania a merania,
  3. výsledkoch auditu,
  4. splnenia cieľov bezpečnosti.
- d) spätnej väzbe od zainteresovaných účastníkov,
- e) výsledkoch posúdenia rizík a stavu plánu zaobchádzania s rizikami,
- f) príležitostiach pre trvalé zlepšovanie.

Pre preskúmanie existuje množstvo objektívnych ukazovateľov, ktoré môžu byť identifikované a potvrdené, napr.: **zmerané hodnoty, plány, vyhodnotenia, nezhody**



## ***a nápravné opatrenia, monitorovanie a výsledky merania a výsledky auditu a preskúmania manažmentom.***

Preskúmanie manažmentom sa vyhodnocuje formou **Správy z preskúmania manažmentom**. Organizácia musí uchovávať zdokumentované informácie ako dôkaz o výsledkoch preskúmania manažmentom. Pretože sa musí preskúmať stav celého SMB, nestačí aby súčasťou súboru informácií pre preskúmanie manažmentom boli iba výsledky z auditov, ale tento súbor musí zahŕňať všetky rozhodujúce oblasti, zdroje, vstupy a výstupy zo všetkých častí, ktoré sú súčasťou prevádzkovaného SMB, politiky a cieľov kvality.

Výstupy preskúmaní manažmentom musia zahŕňať **rozhodnutia** vzťahujúce sa k príležitostiam **trvalého zlepšovania** a akýmkoľvek potrebám pre zmeny v SMB. Tieto výstupy nemôžu byť iba konštatovaním stavu, ale **musia byť prijaté adekvátne opatrenia a potrebné zdroje na odstránenie nezhôd, ale hlavne na zlepšovanie účinnosti a efektívnosti všetkých činností a procesov**.

## **ZLEPŠOVANIE**

Obsahom tejto etapy je:

- 1. Nezhoda a nápravné opatrenia.**
- 2. Trvalé zlepšovanie.**

### **Nezhoda a nápravné opatrenia**

Pri riešení problematiky bezpečnosti sa občas môžu vyskytnúť nežiaduce veci a preto **je potrebné určovať nezhody a nápravné opatrenia**.

Previerky a nápravné opatrenia sú určené na zlepšenie bezpečnostných procesov organizácie, prijatých na odstránenie príčin nezhôd alebo iných nežiaducich situácií. Sú zamerané na systematické **vyšetrovanie základných príčin nezhôd**, v snahe **zabrániť ich opakovaniu** (pre nápravné opatrenia), alebo aby sa **zabránilo ich vzniku** (preventívna akcia). Pri výskyte nezhody organizácia musí:

- a) reagovať na nezhodu a podľa potreby:
  1. prijať opatrenia na riadenie a nápravu nezhody,
  2. riešiť následky.
- b) vyhodnotiť potrebné opatrenia na odstránenie príčin nezhody, aby sa znova neopakovala alebo nevyskytla na inom mieste, a to:
  1. preskúmať nezhodu,
  2. určiť príčiny nezhody,
  3. určiť, či existujú podobné nezhody, alebo by mohli nastať,
- c) vykonať všetky potrebné opatrenia;
- d) posudzovať účinnosť prijatých nápravných opatrení,
- e) vykonávať zmeny v SMB, pokiaľ je to nutné.

**Nápravná činnosť** predstavuje činnosť na odstránenie **príčiny zistenej nezhody alebo inej neželateľnej situácie** a zabránenie ich opakovaniu, využíva sa ako nástroj na zlepšovanie. **Náprava** znamená činnosť na **odstránenie zistenej nezhody**.

Organizácia musí uchovávať zdokumentované informácie ako dôkaz o:

- a) povahy nezhôd a prípadných prijatých nápravných opatreniach,
- b) výsledky akéhokoľvek nápravného opatrenia.

### **Trvalé zlepšovanie**

Organizácia musí trvale zlepšovať vhodnosť, primeranosť a účinnosť SMB. Zlepšovanie znamená činnosť, ktorá má prostredníctvom využívania politiky kvality, cieľov

kvality, zistení z auditov, analýzy údajov, nápravných a preventívnych činností, a preskúmaní manažmentom akýmkoľvek spôsobom zlepšovať SMB organizácie. Zlepšovaniu môžu pomôcť tieto činnosti:

- a) vytvorenie a udržiavanie *metodického postupu pre určenie príčin neštandardnej výkonnosti* SMB,
- b) určenie *dopadov neštandardnej výkonnosti na prevádzku* a odstránenie alebo zmiernenie týchto príčin,
- c) stanovenie *nových strategických cieľov* pre bezpečnosť,
- d) *optimalizácia* SMB.

## ZÁVER

Obsah článku uzatvára širokú problematiku manažerstva bezpečnosti a zavedenia, hodnotenia a zlepšovania systému manažerstva bezpečnosti organizácie. Uvedené závery je možné využiť na riešenie bezpečnosti v každej organizácii, s ohľadom na jej veľkosť a zameranie. Vždy je však potrebné mať na zreteli, že manažerstvo bezpečnosti nie je iba ochrana objektov, ale zahŕňa široké spektrum jednotlivých druhov bezpečnosti, ktoré sa musia riešiť komplexne, s využitím už zavedených medzinárodných i slovenských noriem ISO, spracovaných podľa prílohy SL.

## GRANTOVÁ PODPORA

Príspevok bol spracovaný v rámci projektu VEGA 1/0787/14.

## LITERATÚRA

- [1] BELAN, Ľ. 2015. *Bezpečnostný manažment: Manažerstvo bezpečnosti*. EDIS UNIZA. 200 s. ISBN 978-80-554-1163-7.
- [2] *ANNEX SL (ISO Guide 83)*.