

Komplexný systémový prístup k bezpečnostnému manažmentu System-oriented Approach to Security Management

Lubomír BELAN

Katedra bezpečnostného manažmentu, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Žilinská
univerzita v Žiline
lubomir.belan@fbi.uniza.sk

Lubomír BELAN

Katedra manažmentu, Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom
Mikuláši
lubomir.belan@aos.sk

Abstrakt

Každý bezpečnostný manažér vo svojej činnosti využíva informácie, rozhoduje sa a prijíma rozhodnutia, stanovuje bezpečnostné ciele a plánuje činnosti na ich dosiahnutie, vytvára organizačné štruktúry a personálne ich naplňa, vedie podriadených k dodržiavaniu bezpečnosti a nepretržite vykonáva kontrolu vo všetkých oblastiach bezpečnostných činností. Všetky tieto manažérske činnosti sú charakterizované v nasledujúcej charakteristike bezpečnostného manažmentu.

Abstract

Every security manager in his function uses information, decides and takes decisions, sets safety targets and plan activities in order to achieve them, creates organizational structures and fulfills them personally, leads subordinates to maintain security and continuously executes control in all areas of security activity. All of these management activities are characterized by the following characteristics of safety management.

ÚVOD

Komplexná charakteristika bezpečnostného manažmentu integruje jednotlivé čiastkové hľadiská a prístupy do celku a tie sa stávajú súčasťou teórie bezpečnostného manažmentu. Obsah a jadro procesu bezpečnostného manažmentu a tým aj jeho teórie možno dekomponovať na tri charakteristiky:

- podľa informačného hľadiska,
- podľa rozhodovacieho hľadiska,
- podľa funkčného hľadiska (*pomocou manažérskych funkcií*).

Rozhodovací a informačný proces a manažérske funkcie sa prejavujú najmä v procese manažerstva bezpečnosti, ktorý je založený na myšlienke, že manažment predstavuje:

- nepretržité získavanie a využívanie *bezpečnostných informácií*,
- na nepretržité *rozhodovanie*,
- a vykonávanie *manažérskych funkcií* na dosiahnutie stanovených bezpečnostných cieľov organizácie.

Každá charakteristika procesu manažérstva bezpečnosti sa zameriava na jeden aspekt, preto dáva o ňom len jednostranný, zúžený pohľad. V jednote a vzájomnej súvislosti charakteristiky umožňujú ucelenú predstavu o procese bezpečnostného manažmentu, pričom sa navzájom rôznym spôsobom prekrývajú, čím vzniká vnútorne integrovaný systém s vyššou kvalitou. V reálnom živote tieto stránky procesu neexistujú oddelene, vždy ide o konkrétnu a pritom mnohotvárnú praktickú činnosť.

Proces manažérstva bezpečnosti by sa nemal rozkladať na jednotlivé charakteristiky. Všetky prístupy sú potrebné, prispievajú k uskutočneniu procesu manažérstva, chápaného v jednote a komplexnosti. Len syntéza výsledkov získaných v rámci rozličných prístupov k procesu manažérstva bezpečnosti môže dať o ňom ucelený obraz.

INFORMAČNÁ CHARAKTERISTIKA BEZPEČNOSTNÉHO MANAŽMENTU

Nové vedecké a vedecko-technické poznatky, rozvoj informačných a komunikačných technológií, spôsobili, že informácie sa stávajú kľúčovým zdrojom rozvoja spoločenského života v globálnej mierke a najvýznamnejším zdrojom inovácií a zmien. Ich využívanie ovplyvňuje zmeny spoločenských a ekonomických podmienok.

Manažerstvo bezpečnosti v organizácii predstavuje veľmi zložitú prácu s informáciami. Celý proces manažérstva bezpečnosti organizácie sa môže v určitom zmysle skúmať ako proces získavania, zhromažďovania, triedenia, spracovávania, vyhodnocovania, uschovávanía a prenášania informácií o bezpečnosti smerom hore, ale aj dole. Na tomto základe vzniká a existuje informačný systém organizácie a prostredníctvom neho sa prakticky realizujú všetky manažérske činnosti.

Manažéri, bez ohľadu na typ organizácie alebo jej zameranie, zastávajú a vykonávajú okrem interpersonálnych rolí (reprezentant, vodca, styčný dôstojník) a rozhodovacích rolí (podnikateľ, riešiteľ sporov, alokátor zdrojov, vyjednávač a riešiteľ problémov) aj informačné roly (Mintzberg, 1973):

- **pozorovateľ** (*monitor*),
- **šíriteľ informácií** (*informátor*),
- **hovorca**.

Manažér ako pozorovateľ:

a) sleduje bezpečnostné právne normy a ich zmeny, ktoré musí zapracovať do vnútorných noriem a smerníc,

b) vyhľadáva, zhromažďuje, využíva a uschováva informácie o skutočnom stave bezpečnosti, so zameraním na informácie o:

- stave organizácie, aktívach, ktoré treba chrániť a zavedených opatreniach na ich ochranu,
- stave manažérstva bezpečnosti a manažérstva rizika,
- stave bezpečnosti práce (BOZP, bezpečnosť technických zariadení, bezpečnosť pracovného prostredia a pracovných podmienok),
- stave bezpečnosti objektov (plášťová a obvodová ochrana, priestorová ochrana, kontrola vstupov, predmetová ochrana, režimová ochrana, fyzická ochrana, protipožiarna ochrana a pod.),
- stave bezpečnosti hlavných a podporných činností,
- výskyte nebezpečných látok, ktoré môžu spôsobiť havárie,
- výskyte bezpečnostných incidentov,

- stave ochrany utajovaných skutočností, ochrany osobných údajov, ochrany citlivých informácií a ochrany tajomstva,
- stave informačnej bezpečnosti a bezpečnosti informačných a telekomunikačných zariadení,
- iných dôležitých oblastiach bezpečnosti.

c) získava informácie o vonkajšom a vnútornom bezpečnostnom prostredí a vonkajších a vnútorných rizikách,

d) získava informácie o zainteresovaných účastníkoch, ich potrebách a očakávaniach,

e) vyhodnocuje získané informácie a rozhoduje, ktoré informácie, kedy a akým spôsobom môže využiť pri rozhodovaní o riešení otázok bezpečnosti.

Manažér ako širiteľ informácií má za úlohu:

- poskytovať podriadeným také bezpečnostné informácie, ktoré nie sú schopní sami inak získať, poskytuje im informácie aj vtedy, ak navzájom nemajú bezprostredný kontakt,
- odovzdávať prijaté bezpečnostné informácie (externé a od podriadených) ďalším pracovníkom,
- pri poradách informovať o bezpečnostných opatreniach a stave bezpečnosti.

Manažér ako hovorca sa sústreďuje najmä na externú komunikáciu, ktorá spočíva v rokovaní s ľuďmi mimo danej organizácie. Informácie o bezpečnostnej politike, bezpečnostných plánoch, postupoch, riadení bezpečnostných rizík a ďalšie bezpečnostné informácie je nutné poskytovať všetkým zainteresovaným účastníkom.

Veľmi úzka spätosť je medzi informačným a rozhodovacím procesom, keď existuje zložitý systém priamych i spätných väzieb. Prijímanie rozhodnutí vyžaduje vždy informácie. Odôvodnenosť rozhodnutí závisí predovšetkým od úplnosti, hodnovernosti a včasnosti informácií. Majú prispieť nato, aby sa podľa možností prijímali optimálne rozhodnutia.

ROZHODOVACIA CHARAKTERISTIKA BEZPEČNOSTNÉHO MANAŽMENTU

Rozhodovací proces je hlavným článkom riadiaceho procesu, jednou z najdôležitejších aktivít, ktoré vykonávajú manažéri. Rozhodovanie súvisí so všetkými fázami a stránkami manažmentu, týka sa teda každej jeho časti. Rozhodovacie procesy, ktoré zasahujú do manažérskych funkcií, zabezpečujú ich vzájomné prepojenie a vytvárajú spätnú väzbu.

Rozhodnutia predstavujú hlavný výsledok riadiaceho systému, prijímajú sa vo všetkých organizáciách na jej všetkých úrovniach. Prostredníctvom rozhodnutí sa ovplyvňuje smerovanie a činnosť a tým aj efektívnosť fungovania organizácie. Prijatie rozhodnutia vytvára informáciu, ktorú dostávajú jeho vykonávatelia vo forme plánov, úloh, noriem, príkazov a využívajú ju ako impulz pre cieľavedomú a koordinovanú činnosť. Na jej základe sa má dosiahnuť splnenie prijatých rozhodnutí.

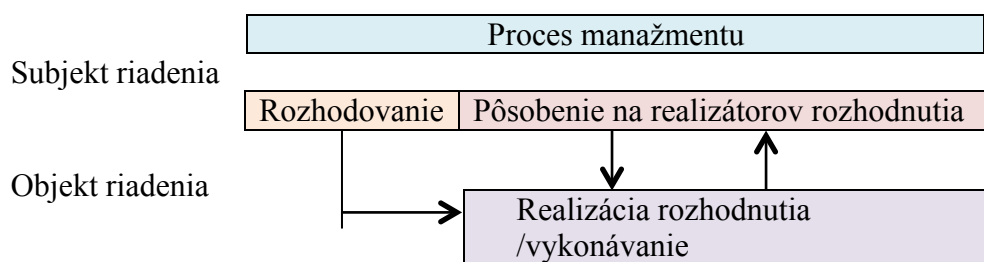
V každej organizácii sa uskutočňuje veľký počet rozhodovacích procesov v rôznych oblastiach činnosti. Všetky možno považovať za jediný vnútorne závislý celok, ktorý možno nazvať systémom rozhodovacích procesov. Rozhodovacie procesy sa navzájom prekrývajú, časovo na seba nadväzujú a vytvárajú hierarchicky usporiadanú štruktúru. Do tohto systému rozhodovacích procesov patrí aj rozhodovanie pri riešení otázok bezpečnosti v organizácii.

Rozhodovanie tvorí iba časť, nie celý proces manažmentu. Podľa toho môžeme proces rozhodovania rozdeliť na dve hlavné časti:

- na prípravu a prijatie rozhodnutia (rozhodovanie),
- na zabezpečovanie realizácie rozhodnutia.

Pri zabezpečovaní realizácie rozhodnutia subjekt riadenia pôsobí na objekt riadenia, na realizátorov rozhodnutia, s cieľom dosiahnuť jeho kvalitné a včasné splnenie. V tejto fáze dochádza k medzipersonálnym vzťahom, keď subjekt riadenia kontroluje a vedie objekt riadenia (obr. 1).

Bezpečnostný manažment z hľadiska rozhodovania sa chápe ako postupné riešenie problémov bezpečnosti v príslušnom dynamickom systéme, ako postupnosť vzájomne súvisiacich rozhodnutí a zabezpečovanie ich realizácie pri tvorbe bezpečného prostredia v organizácii. V praxi manažérstva bezpečnosti záleží na kvalite, rýchlosti a efektívnosti rozhodovacieho procesu. Od jeho výsledkov sa odvíja úroveň bezpečnosti osôb, majetku a životného prostredia organizácie. Rozhodovací proces sa uplatňuje vo všetkých etapách procesu manažérstva bezpečnosti organizácie.



Obr. 1 Proces manažmentu z hľadiska rozhodovania (zdroj Sedlák, 1997)

K základným prvkom rozhodovacieho procesu v manažérstve bezpečnosti patria:

1. cieľ rozhodovania – teda budúci stav bezpečnosti, ktorý má byť dosiahnutý, aby sa mohli úspešne splniť stanovené ciele,
2. subjekt rozhodovania – jednotlivec či skupina, ktorá rozhoduje (prijíma rozhodnutie),
3. objekt rozhodovania – predstavovaný časťou objektívnej reality, ktorej sa rozhodnutie týka – bezpečnosť, riziká, osoby, majetok a životné prostredie,
4. možné varianty (možnosti) – najmä na riešenie spôsobov zaobchádzania s rizikom,
5. kritériá rozhodovania – sú určené na posúdenie vhodnosti jednotlivých variantov.

Medzi najdôležitejšie rozhodovania v bezpečnostnom manažmente patrí najmä rozhodovanie o:

- prijatí záväzku a zodpovednosti manažmentu za bezpečnosť organizácie,
- stanovení kritérií rizika na základe hodnoty aktív,
- rizikách, ktoré vyžadujú zaobchádzanie a ich prioritách pre zaobchádzanie – rozhodnutie o rizikách, ktoré vyžadujú zaobchádzanie,
- výbere jedného alebo viacerých spôsobov zaobchádzania s rizikom a spôsobe ich zavedenia,
- tom, či zvyšková úroveň rizika je prípustná,
- rozsahu Systému manažérstva bezpečnosti (SMB),
- vyčlenení zdrojov na činnosť SMB a dosiahnutie bezpečnostných cieľov organizácie,
- obsahu a rozsahu bezpečnostnej politiky na zabezpečenie prijateľnej úrovne bezpečnosti organizácie,
- rolí, zodpovedností a právomocí v manažérstve bezpečnosti,
- vyhlásení havarijného stavu v prípade incidentu, havárie a pod.

FUNKČNÁ CHARAKTERISTIKA BEZPEČNOSTNÉHO MANAŽMENTU

Funkčná charakteristika manažmentu je najznámejšia a najviac rozvinutá charakteristika, pri ktorej sa bezpečnostný manažment vníma z pohľadu činností, ktoré plní. Manažérska funkcia je:

- relatívne oddelená, pomerne samostatná, ale ucelená časť pracovnej činnosti v riadení,
- fáza riadenia s vymedzeným účelovým určením, v ktorej sa prejavuje určitý spôsob cieľavedome zameraného vplyvu (pôsobenia) subjektu riadenia na riadený objekt.

Manažérske funkcie majú univerzálny charakter, vyskytujú sa v každej organizácii, sú veľmi integrované a platia pre akékoľvek procesy riadenia, prejavujú sa teda aj v procesoch **manažerstva bezpečnosti** v organizácii.

Funkcie manažmentu sa prelínajú celým **procesom manažerstva bezpečnosti**. Sú charakteristické pre riadiaci systém na ktoromkoľvek stupni riadenia, musí ich uplatňovať každý subjekt manažerstva bezpečnosti. Je samozrejmé, že na jednotlivých stupňoch riadenia nadobúdajú tieto funkcie iný význam.

Proces manažerstva bezpečnosti organizácie odkazuje na aktivity v organizácii zložené z týchto hlavných manažérskych funkcií:

- **plánovanie** (*planning*) – ako proces prípravy budúcich činností, stanovuje bezpečnostné ciele, postupy, zdroje, termíny a zodpovednosť za ich dosiahnutie,
- **organizovanie** (*organizing*) – proces tvorby podmienok pre realizáciu rozhodnutia a plánu, určuje ľuďom ako majú a v akej štruktúre zaisťovať plánované úlohy na dosiahnutie bezpečnosti,
- **personálne zaistenie** (*staffing*) – výber a rozmiestňovanie bezpečnostných pracovníkov, školenie, hodnotenie ich schopností, zručností, napĺňanie profesijných a kvalifikačných predpokladov disponibilných ľudských zdrojov,
- **vedenie ľudí** (*leading*) – priame a nepriame usmerňovanie, komunikácia, koordinácia, stimulovanie a motivovanie jednotlivcov i kolektívov, aby včas a efektívne plnili určené úlohy bezpečnosti,
- **kontrola** (*controlling*) – proces sledovania, rozboru, hodnotenia kvality SMB a stavu bezpečnosti a prijímania záverov v súvislosti s odchýlkami medzi plánom a realizáciou.
- Plánovanie určuje výsledky, aké chce organizácia dosiahnuť. Organizovanie špecifikuje, ako chce organizácia dosiahnuť naplánované výsledky. Kontrolovanie určuje, či tieto výsledky dosiahli. Vedenie vykonávané manažérom ich spája dovedna.

Na jednotlivé fázy manažmentu a manažérske funkcie nemožno pozerieť ako na úplne izolované a jednoznačne oddelené. V reálnom prostredí sa ani vždy nevyskytujú v takom logickom usporiadaní, ako na obrázku. Všetky funkcie sú navzájom späté, úzko súvisia, dopĺňajú sa a navzájom sa prekrývajú. Jednotný cyklus tvoria iba v nerozlučnej jednote, vo vzájomnom pôsobení. Systémová závislosť a podmienenosť jednotlivých riadiacich činností dáva samotnému riadeniu charakter nepretržite sa uskutočňujúceho procesu.

Táto charakteristika definuje manažerstvo bezpečnosti ako proces postupne sa striedajúcich etáp, tzv. cyklus riadenia. Všetky jeho funkcie by mali byť vo vzájomnej rovnováhe, ak z nejakého dôvodu nastane degenerácia niektorej z nich, naruší sa obvykle celý proces manažmentu. Z tohto hľadiska je manažerstvo bezpečnosti cyklický, relatívne uzavretý proces, ktorý sa začína vytýčením cieľov a končí sa ich splnením a dosiahnutím určitého výsledku. Na základe informácií o výsledkoch sa vytyčujú nové úlohy, určuje sa nový cieľ a cyklus začína odznova.

Plánovanie v bezpečnostnom manažmente

Táto etapa zdôrazňuje vysokú dôležitosť manažerstva rizika. Keď organizácia zvýrazní riziká, je potrebné stanoviť, ako sa budú riešiť prostredníctvom plánovania. Fázy plánovania musia ukázať, aké, koho, ako a kedy riziká musia byť riešené. Tento prístup nahrádza preventívne kroky a neskôr znižuje potrebu nápravných opatrení. Osobitný dôraz je tiež kladený na ciele SMB a bezpečnostné ciele organizácie, ktoré by mali byť merateľné, monitorované, oznamované, zladené s politikou manažerstva bezpečnosti a v prípade potreby aktualizované.

Výsledkom plánovania je vytvorenie plánov, ktoré budú koordinovať a integrovať jednotlivé činnosti pri dosiahnutí, zaisťovaní a trvalom zlepšovaní stavu bezpečnosti. Plány sa v organizácii tvoria podľa hierarchie, ktorá zodpovedá jej organizačnej štruktúre.

Plánovací proces vychádza z pochopenia súčasného stavu bezpečnosti organizácie a zahŕňa:

- plánovanie činností, ktoré sa zaoberajú rizikami a príležitosťami – *Plán manažerstva rizika, Plán zaobchádzania s rizikami*,
- plánovanie bezpečnostných cieľov organizácie, spôsobov a kritérií ich vyhodnocovania a spôsobov kontroly ich dosahovania, určenie bezpečnostných noriem, určenie zodpovedností a termínov pre jednotlivé bezpečnostné činnosti – *Celková bezpečnostná politika*,
- plánovanie bezpečnostných cieľov v podsektoroch bezpečnostného sektoru organizácie, spôsobov a kritérií ich vyhodnocovania a spôsobov kontroly ich dosahovania – *Systémové bezpečnostné politiky, Bezpečnostný plán ochrany objektu (OUS), Bezpečnostný plán* (kritická infraštruktúra), pre iné objekty *Bezpečnostný plán ochrany objektu* alebo *Projekt ochrany objektu, Bezpečnostný projekt (smernica) na ochranu osobných údajov v informačnom systéme, Plán manažerstva incidentov, Akčný plán (programy) environmentálneho manažerstva*,
- plánovanie cieľov SMB, jeho vytvorenia a implementácie – *Plán implementácie SMB*,
- plánovanie zdrojov na zavedenie SMB, manažerstvo rizika a dosiahnutie bezpečnostných cieľov organizácie,

Organizovanie

Organizovanie predstavuje cieľavedomú činnosť, ktorej konečným cieľom je usporiadať prvky v systéme, ich aktivity, koordináciu a kontrolu tak, aby prispeli maximálnou mierou k dosiahnutiu stanovených cieľov systému.

Ide o vymedzenie:

- právomoci a zodpovednosti jednotlivých skupín a jednotlivcov,
- vzájomných vzťahov medzi nimi, čiže tvorbu organizácie.

Organizovanie plní svoje poslanie v integrácii s ďalšími manažérskymi funkciami, najmä s personálnym zaistením. Niektorí autori v rámci organizovania uvádzajú aj výber a rozmiestňovanie bezpečnostných pracovníkov, hodnotenie ich schopností, zručností, napĺňania profesijných a kvalifikačných predpokladov (personalistika).

Podstata organizovania v bezpečnostnom manažmente spočíva v tvorbe vykonávacej organizačnej štruktúry SMB organizácie, ktorá vytvorí vhodné prostredie pre efektívnu spoluprácu jednotlivcov a skupín pri dosahovaní stanovených bezpečnostných cieľov.

Organizovanie bezpečnosti predstavuje najmä:

- a) inventarizáciu významných aktív a posúdenie ich ochrany,

- b) uskutočnenie procesu manažérstva rizika a implementáciu opatrení na modifikáciu rizík, ktoré majú úroveň vyššiu ako prijateľné riziko,
- c) delegovanie právomocí a zodpovedností jednotlivcom a jednotlivým skupinám za bezpečnosť a určenie vzájomných vzťahov medzi nimi (určiť kto a komu bude o úlohách podávať správy a informácie a kto a o čom bude rozhodovať),
- d) horizontálnu a vertikálnu koordináciu bezpečnostných činností - dosiahnuť koordinované a zladené úsilie ľudí,
- e) vytvorenie organizačnej štruktúry manažérstva bezpečnosti – určenie riadiaceho orgánu bezpečnosti a funkcionárov bezpečnostného manažmentu,
- f) vytvorenie a zavedenie organizačnej štruktúry SMB a vyčlenenie zdrojov na jeho činnosť,
- g) zavedenie preventívnych opatrení – prevencia kriminality, prevencia porúch, zdravotná prevencia a pod.,
- h) zavedenie systémov ochrany – Systém ochrany objektu, Systém požiarnej ochrany, ochrana osobných údajov, OUS a pod.,
- i) zavedenie systémov manažérstva niektorých druhov bezpečnosti (BOZP, informačná bezpečnosť, kontinuita činností, environment),
- j) dosiahnutie pripravenosti na núdzový stav a reakciu,
- k) zavedenie Systému manažérstva incidentov,
- l) koordinovanie manažérstva bezpečnosti – dosiahnuť koordinované a zladené úsilie manažmentu, bezpečnostných pracovníkov a zamestnancov v jednotlivých oblastiach bezpečnosti (BOZP, bezpečnosť prevádzky a predchádzanie závažným priemyselným haváriám, bezpečnosť životného prostredia, informačná bezpečnosť, bezpečnosť objektov a chránených priestorov, požiarna bezpečnosť a pod).
- m) zavedenie bezpečnostnej dokumentácie – vytvorenie potrebných riadiacich a organizačných aktov (napr. prevádzkových smerníc, režimových opatrení, smerníc pre stráženie, pre prevádzku technických systémov, smerníc pre zásah, pre riešenie konfliktných a krízových situácií a pod.) s vymedzením úloh, zodpovedností, kompetencií a zásad pre vonkajšiu a vnútornú súčinnosť,
- n) organizovanie operatívneho a technického monitoringu vytvoreného SMB,
- o) organizovanie logistickej podpory činnosti SMB.

Personálne zaistenie

Personalistika spočíva v *personálnom zabezpečení riadiacich a riadených procesov*, ktoré sú vyjadrené v organizačnej štruktúre. Je to proces získavania potrebných a schopných pracovníkov, ich adaptácie v novom prostredí a udržiavania na zvolenej pozícii. Využíva poznatky z oblasti psychológie, sociológie, práva a organizácie práce.

Pre personálne zistenie bezpečnosti sa v organizácii vykonáva:

- **analýza potrieb ľudských zdrojov** v nadväznosti na špecifikáciu pracovných činností (pozícií) v SMB,
- **vytvorenie štruktúry pracovných miest bezpečnostných pracovníkov** v organizačnej štruktúre organizácie,
- **popis pracovných miest bezpečnostných pracovníkov**,
- **nábor uchádzačov** na potrebné (voľné) pracovné pozície bezpečnostných pracovníkov,
- **výber a rozmiestňovanie** vhodných pracovníkov z registrovaných uchádzačov na základe personálnej preverky a špecifických kritérií a požiadaviek,
- **adaptácia bezpečnostných pracovníkov** v novom prostredí,
- **motivácia a vytváranie systému kariér bezpečnostných pracovníkov**, starostlivosť o osobnostný a profesijný rast bezpečnostných pracovníkov,

- **hodnotenie bezpečnostných pracovníkov** podľa výsledkov práce a správania, odmeňovanie podľa výkonnosti a prínosu pre organizáciu,
- **vnútroorganizačné bezpečnostné vzdelávanie a výcvik** (BOZP, požiarne bezpečnosť, OUS, riešenie incidentov atď.),
- **rozvoj všetkých zamestnancov v prospech bezpečnosti organizácie**, so zameraním na vnútroorganizačné **bezpečnostné vzdelávanie a výcvik** (bezpečnosť práce a ochrana zdravia pri práci, požiarne bezpečnosť, ochrana utajovaných skutočností, riešenie incidentov, atď.).

Vedenie ľudí

Vedenie ľudí predstavuje činnosť manažérov zameranú na cieľavedomé ovplyvňovanie (motiváciu, stimuláciu, koordináciu, komunikáciu, usmernenie) jednotlivcov i kolektívov, pri ktorej sa vedúci s využitím svojej právomoci usiluje o dobrovoľnú, ochotnú účasť podriadených na dosahovanie bezpečnostných cieľov. Vedenie ľudí obsahuje najmä prikazovanie, motivovanie, komunikovanie, riešenie konfliktov a vedenie tímov a nemožno ho chápať ako časovo ohraničenú činnosť, pretože ľudia sa musia viesť nepretržite.

Viesť ľudí v bezpečnostnom manažmente vyžaduje dve základné zručnosti:

- vytvárať energiu – umenie zaujať, motivovať, vzbudiť elán pre dodržiavanie bezpečnostných opatrení,
- usmerňovať energiu – udávať správny smer a tempo, využitie zdrojov.

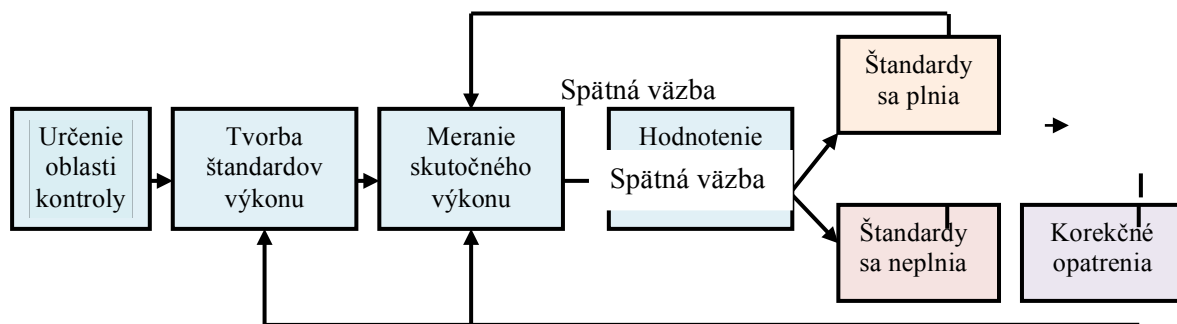
Ide o určenie noriem, zásad a pravidiel dodržiavania bezpečnosti pre organizáciu, skupiny a jednotlivcov a tiež ovplyvnenie ľudí týmito normami, napr. stanovenie strategického smeru (vizia, hodnoty, úlohy a /alebo zábery) a metód organizovaného uplatňovania vedenia na dosiahnutie stanoveného smeru.

V praxi manažérstva bezpečnosti vedenie ľudí znamená:

- a. komunikáciu bezpečnostných pracovníkov so zamestnancami o problematike bezpečnosti:
 - vytváranie a stimulovanie komunikatívneho prostredia a priestoru pre rozumnú aktivitu a iniciatívu zamestnancov v otázkach bezpečnosti,
 - zoznamovanie zamestnancov s bezpečnostnými cieľmi (úlohami) a bezpečnostnou politikou a ich objasňovanie,
 - pridelenie úloh na dosahovanie bezpečnosti zamestnancom,
 - prípravu a vedenie zamestnancov na dodržiavanie bezpečnostných noriem, smerníc a stanovených bezpečnostných postupov,
- b. vonkajšiu komunikáciu so zainteresovanými účastníkmi,
- c. motiváciu všetkých zamestnancov na vytváranie povedomia bezpečnosti a bezpečnostnej kultúry,
- d. operatívne riadenie SMB a zamestnancov pri dodržiavaní noriem bezpečnosti, odmeňovanie podľa výkonnosti a prínosu pre organizáciu,
- e. manažerstvo bezpečnostných incidentov – zvládanie problémov, eliminácia možnosti výskytu vnútorných páchatel'ov a pod.
- f. manažerstvo zmien.

Kontrola

Kontrolou a kontrolovaním sa zaoberá manažment na každom stupni organizačnej štruktúry. Kontrola završuje celkový proces riadenia, je úzko spojená s plánovaním, rozhodovaním a organizovaním. Bez hodnotenia a kontroly dosahovaných výsledkov nie je možné posúdiť účinnosť a úspešnosť ostatných funkcií bezpečnostného manažéra a tým ani účinnosť a úspešnosť jeho manažérskej práce a činnosti celého systému manažérstva bezpečnosti.



Obr. 2 Fázy kontrolného procesu

Poslaním kontroly je včas a hospodárne zistiť odchýlky v procese manažérstva bezpečnosti, predstavujúce rozdiely medzi zámerom a jeho realizáciou, ktoré môžu byť pozitívne alebo negatívne, ich rozbor a na základe toho prijatie záverov a ich uplatnenie. Kontrola znamená kritické zhodnotenie reality s ohľadom na riadiace zábery, určenie, či sa dosiahla zhoda vo vývoji kontrolovanej reality so špecifikovanými požiadavkami (obr. 2).

V podstate ide o porovnanie kvantity a kvality stanovených zámerov (cieľov, plánov, noriem, štandardov, kritérií) s dosiahnutými výsledkami. Zjednodušene – kontrola porovnáva bezpečnostné ciele organizácie (plány, štandardy, normy, rozpočty, limity) a ciele SMB s dosiahnutým výsledkom.

Kontrolný proces v organizácii je rovnaký, bez ohľadu, čo je jeho objektom a kto ho vykonáva, platí teda aj pre manažérstvo bezpečnosti. Kontrola obsahuje zber, vyhodnocovanie a porovnávanie informácií o stave bezpečnosti s plánovanými cieľmi, určenými v bezpečnostnej politike, ktoré spätnou väzbou umožňuje napravovať chybné, či nedostatočné plnenie úloh a určiť, v čom možno aktivity členov organizácie zlepšiť.

Hlavným cieľom kontroly v bezpečnostnom manažmente je zmerať a zhodnotiť kvantitu a kvalitu:

- činnosti SMB,
- dodržiavania bezpečnostných opatrení v organizácii.

Kontrola (monitorovanie a meranie) výkonnosti SMB 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 s ohľadom na ukazovatele výkonnosti v bezpečnosti a ciele výkonnosti systému SMB v bezpečnosti,
- c) preukázanie účinnosti opatrení na zaobchádzanie s bezpečnostnými rizikami,
- d) analýzu 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 a merať, 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 a merať,
- e) kedy musia byť analyzované a vyhodnotené výsledky z monitorovania a merania,
- f) kto bude analyzovať a vyhodnocovať tieto výsledky.

V prípade nežiaducich odchýlok reality od plánovaného stavu je treba prijať príslušné opatrenia na odstránenie týchto odchýlok. Ako štandardy sa používajú najmä normy bezpečnosti stanovené v medzinárodných a národných štandardoch ISO, zákonoch, vyhláškach a nariadeniach pre jednotlivé oblasti a zložky bezpečnostného sektora.

V procese manažérstva bezpečnosti sa v etape kontroly obvykle vykonáva:

a) interný audit 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.

b) porovnávanie skutočného vývoja bezpečnosti s plánmi, ktoré boli stanovené rozhodnutím riadiaceho subjektu, zisťovať eventuálne odchýlky skutočného vývoja od určeného vývoja, ako aj príčiny týchto odchýlok,

c) vyvodzovanie záverov pre ďalšie rozhodovanie o riadení bezpečnosti s cieľom:

- odstrániť nežiaduce odchýlky a ich príčiny alebo zmeniť pôvodné rozhodnutie, ak sa v priebehu kontroly ukáže ako nesprávne,
- využiť poznatky o príčinách pozitívnych odchýlok,

d) prijímanie preventívnych a nápravných opatrení,

e) posudzovanie zhody a nezhody legislatívy,

f) vedenie záznamov o bezpečnosti a manažerstve rizika.

ZÁVER

Zásady manažérstva bezpečnosti vychádzajú zo zásad všeobecného manažmentu, preto musia obsahovať aj charakteristické činnosti, ktoré vykonávajú manažéri a bezpečnostní manažéri na dosiahnutie, zaistenie a podporu bezpečnosti v organizácii. Uvedené charakteristiky bezpečnostného manažmentu sú neoddeliteľnou súčasťou teórie bezpečnostného manažmentu, ktorú by mal poznať každý manažér a bezpečnostný manažér, aby mohli úspešne vytvárať podmienky na úspešné dosahovanie stanovených cieľov organizácie.

V článku je uvedená iba základná časť problematiky o bezpečnostnom manažmente. Celková problematika bezpečnostného manažmentu je podrobne rozpracovaná v elektronickej učebnici „Bezpečnostný manažment. Manažérstvo bezpečnosti“, spracovanej na Fakulte bezpečnostného inžinierstva ŽU v Žiline, ktorá má byť vydaná do konca roka.

GRANTOVÁ PODPORA

Príspevok bol spracovaný v rámci projektu VEGA 1/0787/14 a VEGA 1/0175/14.

LITERATÚRA

1. BELAN, Ľ. [2015]: Bezpečnostný manažment. Manažérstvo bezpečnosti. Žilina: EDIS- vydavateľstvo ŽU v Žiline (v tlači).
2. BELAN, Ľ. – BELAN, L. [2004]: Manažment a jeho charakteristika z rozhodovacieho a informačného hľadiska. Liptovský Mikuláš. Vojenská akadémia v Liptovskom Mikuláši, Fakulta pozemného vojska. ISBN: 80 -8040-223-X.
3. BELAN, Ľ. – BELAN, L. [2004]: Manažérske funkcie. Liptovský Mikuláš: Vojenská akadémia v Liptovskom Mikuláši, Fakulta pozemného vojska. ISBN: 80 -8040-224-8.
4. MINTZBERG, H. [1973]: The Nature of Managerial Work (Povaha manažérskej práce). New York. Harper & Row.
5. SEDLÁK, M. [1997]: Manažment. 1. vydanie. Bratislava: Elita. ISBN: 80-8044-015-8.