

NOVÉ NORMY PRE SYSTÉMY MANAŽÉRSTVA

New Standards for Management Systems

Lubomír BELAN

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

Ján MIŠÍK

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

Abstrakt

Príspevok rieši problematiku systémov manažérstva podľa medzinárodne uznaného štandardu – Prílohy SL, ktorá všeobecne definuje rovnakú štruktúru, jadro textu a spoločné pojmy a definície pre budúce generácie systémov manažérstva a má veľmi významný vplyv na organizácie, poradcov, certifikačné orgány, akreditačné orgány, audítov a systémy manažérstva. Táto príloha prakticky predstavuje postupnosť procesu manažérstva pre všetky jeho druhy.

Abstract

The contribution deals with the issue of management systems according to internationally acknowledged standard - Annexes SL, which generally defines the same structure, the core text and common terms and definitions for future generations of management systems and has a very significant impact on organizations, consultants, certification bodies, accreditation bodies, auditors and management systems. This annex is practically succession management process for all its types.

ÚVOD

Zabezpečenie úspešnosti organizácie prostredníctvom rôznych *systémov manažérstva* podľa medzinárodne uznávaných štandardov sa v dnešnej zložitej ekonomickej situácii stáva čoraz viac samozrejmosťou.

Vzhľadom na podstatné rozšírenie podnikateľských činností sa množstvo organizácií snaží o zavedenie a certifikáciu **viacerých systémov manažérstva** zo sústavy medzinárodných noriem ISO, ktoré sú zamerané najmä do oblastí kvality, bezpečnosti, všeobecného manažmentu, zdravotníctva, životného prostredia a energie, priemyslu, služieb, informačných technológií a iných. To vyžaduje, aby sa tieto jednotlivé systémy dali ľahko kombinovať alebo integrovať efektívnym a účinným spôsobom.

Skutočnosťou však je, že **rôzne štandardy pre systémy manažérstva** majú množstvo zdanlivo spoločných požiadaviek, termínov a definícií, ktoré sa **jemne alebo podstatne odlišujú a ktoré v súčasnosti spôsobujú zmätok a nekonzistentné porozumenia a implementácie**.

Pretože pre každý systém manažérstva bola zavedená samostatná norma, bolo potrebné nájsť účinný a efektívny spôsob pre ich spojenie či integrovanie. Doteraz existovali rôzne rozdiely medzi požiadavkami a terminológiou v jednotlivých systémoch, pre čo bola ich integrácia problematická.

PRÍLOHA SL

Spoločná technická koordinačná skupina Medzinárodnej organizácie pre normalizáciu preto vytvorila **prílohu SL** (*Annex SL, predtým v ISO Guide 83*), s cieľom priniesť zhodné a kompatibilné normy pre systémy manažérstva, aby tento proces uľahčila.

Úlohou Spoločnej technickej koordinačnej skupiny (JTCG) je koordinovať všetky práce technických výborov (TC). Než tento poradný orgán ISO vznikol, bola každá norma pre

systémy manažmentu vytváraná samostatne príslušným technickým výborom. Manažment kvality mal na starosti TC 176, environmentálny manažment riadil TC 207 atď., v súčasnosti je v JTCG zapojených niekoľko ďalších TC. Skupina si dala za cieľ zjednotiť štruktúru systémových noriem a obmedzovať, resp. bezdôvodne nepovoľovať výnimky.

Príloha SL predstavuje záväzný návod, podľa ktorého sa od mája 2013 majú riadiť všetci spracovatelia noriem ISO. Je jednou z príloh Nariadenia ISO/IEC, P1 „Konsolidovaný dodatok – Špecifické postupy ISO“. Existujú desiatky príloh Nariadenia ISO P1, preto je príloha „S“ ďalej rozdelená až na „SL“.

Príloha SL všeobecne definuje **rovnakú štruktúru, jadro textu a spoločné pojmy a definície** pre budúce generácie **systémov manažérstva** a má veľmi významný vplyv na organizácie, poradcov, certifikačné orgány, akreditačné orgány, audítorov a systémy manažérstva. Táto príloha prakticky predstavuje **postupnosť procesu manažérstva pre všetky jeho druhy**.

Pre používateľov noriem ISO je dôležitá časť 2 Prílohy SL, ktorá určuje usporiadanie noriem a zjednocuje v nich pojmy. **Príloha 2 je záväzná a určuje desať častí (etáp), ktoré musia byť pre všetky systémy manažérstva zhodné.** Tým by sa mala dosiahnuť zásadná redukcia textu v príručkách pre integrované systémy riadenia (manažérstva).

Všetky normy pre systémy manažmentu sú teraz riadené z jedného miesta, ktoré dbá na dodržiavanie pravidiel. Je určená pevná štruktúra manažérskych systémov, normy majú asi 30 % identického spoločného textu požiadaviek. Základné pojmy a ich definície boli zjednotené. Konečne existuje záväzný postup pre vytváranie noriem pre systémy manažmentu, nové požiadavky sú prehľadné a dá sa s nimi rýchlo pracovať.

V budúcnosti by všetky manažérske systémy mali byť konzistentné a kompatibilné – všetky budú mať rovnaký základ a prostredie, čo by mohol byť začiatok konca konfliktov, duplikácie, zmätkov a nepochopenia medzi rôznymi systémami. Toto pomôže zaistiť súdržnosť medzi budúcimi a revidovanými normami systémov manažérstva a umožní užívateľom normy ľahšie pochopiť. Bude tiež jednoduchšie a efektívnejšie na tomto základe integrovať viac noriem v rámci jednej organizácie.

V súčasnosti je príloha SL už zapracovaná v normách manažérstva:

- STN EN ISO 9000:2015 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník.
- ISO 9001:2015 Systémy manažérstva kvality – Požiadavky.
- ISO 45001:2016 Systémy manažérstva BOZP. Požiadavky s návodom na použitie (nahradzuje OHSAS 18001:2009).
- STN EN ISO 14001:2016 Systémy manažérstva životného prostredia. Požiadavky s pokynmi na použitie (nahradzuje ISO 14001:2005).
- STN ISO/IEC 27001:2014 Informačné technológie: Bezpečnostné techniky, Systémy manažérstva informačnej bezpečnosti – Požiadavky.
- STN EN ISO 22301:2012 Ochrana spoločnosti. Systémy manažérstva plynulosti podnikania. Požiadavky (nahradil BS 25999-2).
- ISO 55001:2014 Manažerstvo aktív. Systémy manažérstva. Požiadavky.
- ISO 55002:2014 Manažerstvo aktív. Systémy manažérstva. Návod na aplikáciu ISO 55001.
- ISO 39001:2012 Bezpečnosť premávky na pozemných komunikáciách – Systémy manažérstva.

Vo všetkých nových i pripravovaných normách je kladený značný dôraz na **manažerstvo rizika podľa STN ISO 31000:2011** Manažerstvo rizika. Zásady a návod.

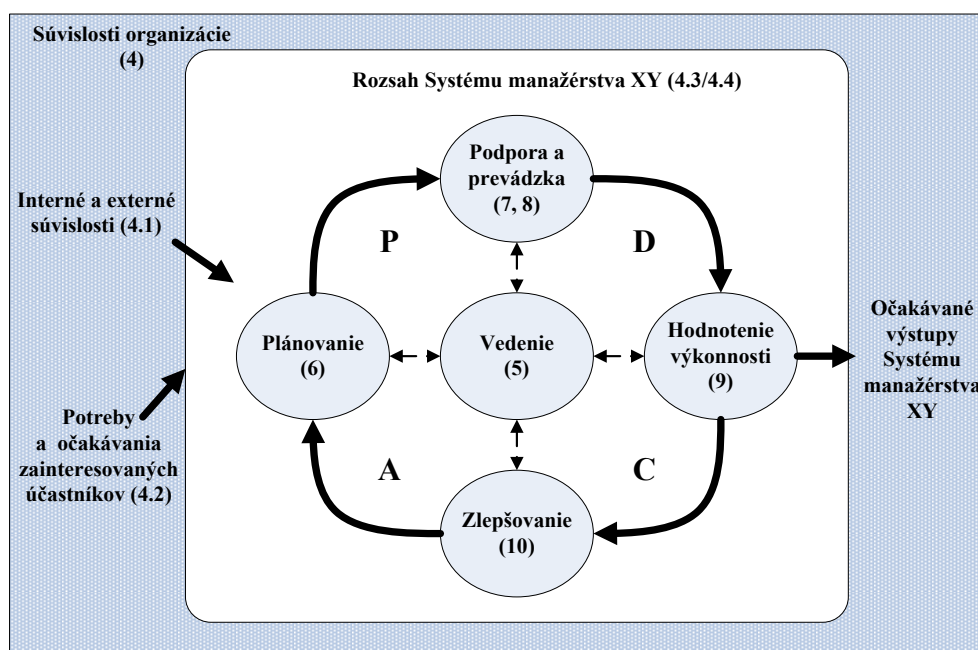
Obsah normy je možné rozdeliť na časti podľa obr. 1 a 2:

1. Všeobecná časť – body 0 až 3.
2. Vstupy do procesu manažérstva – bod 4.
3. Cyklický proces manažérstva podľa modelu P (5, 6, 7), D (8), C (9), A (10).

Príloha SL určuje jednotnú postupnosť procesu manažérstva pre všetky systémy manažérstva v nasledujúcej podobe:

0 ÚVOD 1 ROZSAH 2 CITOVANÉ NORMATÍVNE DOKUMENTY 3 TERMÍNY A DEFINÍCIE	7 PODPORA 7.1 Zdroje. 7.2 Kompetencie. 7.3 Povedomie. 7.4 Komunikácia. 7.5 Zdokumentované informácie. 7.5.1 Všeobecne. 7.5.2 Vytváranie a aktualizácia. 7.5.3 Riadenie zdokumentovaných informácií.
4 SÚVISLOSTI ORGANIZÁCIE 4.1 Pochopenie organizácie a jej súvislostí. 4.2 Pochopenie potrieb a očakávaní zainteresovaných účastníkov. 4.3 Stanovenie rozsahu Systému manažérstva XY (zameranie systému manažérstva, napr. kvality, informačnej bezpečnosti a pod.). 1.4 Systém manažérstva XY.	8 PREVÁDZKA 8.1 Operatívne plánovanie a riadenie. 9 HODNOTENIE VÝKONNOSTI 9.1 Monitorovanie, meranie, analýzy a vyhodnotenie. 9.2 Interný (vnútorný) audit. 9.3 Preskúmanie manažmentom.
5 VEDENIE 5.1 Vedenie a záväzok. 5.2 Politika. 5.3 Roly, zodpovednosti, právomoci a riadiace orgány v organizácii. 6 PLÁNOVANIE 6.1 Činnosti, ktoré sa zaoberajú rizikami a príležitosťami. 6.2 Ciele XYa plánovanie ich dosiahnutia.	10 ZLEPŠOVANIE 10.1 Nezhoda a nápravné opatrenia. 10.2 Trvalé zlepšovanie.

Obr. 1 Štruktúra prílohy SL



Obr. 1 PDCA cyklus v systéme manažérstva XY

CHARAKTERISTIKA NORMY PRE SYSTÉMY MANAŽÉRSTVA

Úvod, rozsah a citované normatívne dokumenty budú mať odlišný, špecifický obsah pre každý systém manažérstva.

- 0. Úvod** – Príloha SL charakterizuje štruktúru pre všeobecný systém manažérstva. Táto všeobecná štruktúra bude vyžadovať doplnenie – špecifické požiadavky na to, aby sa vytvorili špecifické normy pre kvalitu, životné prostredie, manažérstvo služieb, bezpečnosť potravín, kontinuitu činností, informačnú bezpečnosť, systém manažérstva energie.

V budúcnosti budú mať všetky nové normy systémov manažérstva rovnakú všeobecnú formu a obsah. Súčasné normy systémov manažérstva prechádzajú obdobím ich revízie, ktorá by mala byť dokončená v priebehu niekoľkých rokov. Príloha SL poskytuje šablónu pre ich prepracovanie. V týchto nových normách je potrebné sústrediť sa na špecifické požiadavky v časti 8. Prevádzka. V budúcnosti by všetky normy ISO pre systémy manažérstva mali byť zladené a kompatibilné.

Pre audítorov systémov manažérstva to bude znamenať, že pre všetky audity tam bude hlavný súbor všeobecných požiadaviek, ktoré musia byť splnené bez ohľadu na to, ktorý systém manažérstva sa preveruje.

- 1. Rozsah** – mal by definovať „*plánovaný výsledok*“, termín „očakávaný výsledok“ sa nebude používať. Audítori by mali brať do úvahy zosúladenie súvislostí organizácie (časť 4.) pre všetky systémy manažérstva.
- 2. Citované normatívne dokumenty** – poskytujú odkazy, odvolávajúce sa na normy alebo jednotlivé publikácie špecifických noriem.
- 3. Termíny a definície** – pojmy a definície použiteľné v konkrétnych normách pre systémy manažérstva.
- 4. Súvislosti organizácie** – organizácia má túto časť vykonať ešte pred zvážením zavedenia akejkoľvek normy ISO systému manažérstva. Predstavuje základ pre systém manažérstva – ide o určenie, prečo vlastne organizácia existuje. Organizácia potrebuje určiť:
- svoje závažné *vnútorné a vonkajšie súvislosti*, ktoré môžu mať vplyv na to, čo chce dosiahnuť,
 - všetkých *zainteresovaných účastníkov a ich požiadavky*,
 - *rozsah a rozhranie systému manažérstva* – čo je vo vnútri a čo je mimo neho.

Uvedené skutočnosti sú potrebné na určenie cieľov organizácie. Nakoniec organizácia potrebuje *vytvoriť a prevádzkovať svoj systém manažérstva*. Identifikované problémy a požiadavky sa budú riešiť v časti 6. Plánovanie.

Audítori budú mať v spracovaných súvislostiach stručný a jasný **zoznam** zistených skutočností, aby ich mohli identifikovať a potvrdiť. V tomto zozname by mali byť:

- ciele organizácie a plánované výsledky,
- vnútorné a vonkajšie problémy,
- významní zainteresovaní účastníci a ich požiadavky,
- rozsah systému manažérstva.

Tieto údaje poskytnú súhrnný významný vnútorný pohľad na organizáciu. Nemalo by ísť iba o prostý zoznam, ale o *zoznam, ktorý poskytne súhrnný významný vnútorný pohľad na organizáciu, ktorý je jasný a zrozumiteľný*.

- 5. Vedenie** – na prvý pohľad sa táto časť zdá byť len opätovným zdôraznením predchádzajúceho – *politika, roly, zodpovednosti a právomoci* v organizácii atď. Nové ustanovenia pre najvyššiu úroveň vedenia kladú *osobitný dôraz na vedenie, nielen*

riadenie, ako je stanovené v predchádzajúcich štandardoch. To znamená, že vrcholový manažment má teraz väčšiu zodpovednosť a zapojenie do systému manažérstva. Je potrebné:

- začleniť požiadavky systému manažérstva do hlavných podnikateľských procesov organizácie,
- zabezpečiť, aby systém manažérstva dosiahol svoje plánované výsledky,
- prideliť mu potrebné zdroje.

Vrcholový manažment je tiež zodpovedný za **komunikáciu** systému manažérstva a **zvýšenie povedomia** o jeho dôležitosti a za **zapojenie zamestnancov**. Navyše musí dať najavo svoj **záväzok na uistenie, že systém manažérstva vytvorí**. Zapojenie vrcholového manažmentu do systému manažérstva je potom jednoznačné a aktívne.

Politika XY (určitého systému manažmentu) sa tým tiež zosilní. Musí zahŕňať záväzok na splnenie platných požiadaviek a trvalé zlepšovanie systému manažérstva. Musí byť oznámená vo vnútri organizácie a byť k dispozícii pre zainteresovaných účastníkov.

Audítori budú môcť potom ľahšie preveriť záväzok manažmentu – požiadavky sú oveľa viac špecifické a reálne, a požadované dôkazy by mali byť samozrejmejšie.

- 6. Plánovanie** – táto kapitola vyzdvihuje **manažérstvo rizika na prvé miesto**. Keď organizácia takto zvýrazní **riziká a príležitosti**, je potrebné stanoviť činnosti, ktoré sa nimi budú zaoberať. Fázy plánovania musia ukázať, **aké, koho, ako a kedy riziká** musia byť riešené. Tento proaktívny prístup **nahrádza preventívne kroky** a neskôr znižuje potrebu nápravných opatrení.

Osobitný dôraz je tiež kladený na **ciele systému manažérstva**, ktoré by mali byť **merateľné, monitorované, oznamované a zladené** s politikou systému manažérstva a v prípade potreby **aktualizované**. Ciele musia byť stanovené pre **dôležité funkcie a úrovne**. Časť 6. kladie väčší dôraz na **plánovanie v určitej časti organizácie**, ktoré je základom podnikania.

Audítori majú byť oboznámení s rizikom – následky udalosti a pravdepodobnosť výskytu – ako modifikovať riziko. Potrebujú sa tiež zamerať na pozitívne aspekty – príležitosti pre podnikanie a jej optimalizovanie. Identifikované riziká a príležitosti umožňujú vytvoriť ciele a politiky. Mali by byť schopní identifikovať a sledovať problémy a požiadavky na riešenie rizík a príležitostí a tvorbu politik a cieľov.

- 7. Podpora** – po vyriešení súvislostí, záväzku a plánovania sa bude musieť organizácia zamerať na podporu potrebnú pre dosiahnutie svojich zámerov a cieľov. Organizácia potrebuje:

- vytvoriť **zdroje na tvorbu tovarov a služieb**,
- zvážiť nutnosť **internej a externej komunikácie**, ktorá sa týka systému manažérstva – čo, kedy a s kým bude komunikovať,
- **zdokumentovať informácie**.

Skôr používané pojmy, napr. *dokumenty, dokumentácia a záznamy* sa nepoužívajú. Požiadavky na **zdokumentované informácie** pre manažérstvo nie sú nové, výnimočné či nadmerné. Informovanosť a komunikácia audítorov by mala byť ľahšia. Audítori by mali nájsť zodpovedajúce definície a požiadavky pre kompetencie a podporu. Potrebujú pochopiť a používať pojem zdokumentované informácie.

- 8. Prevádzka** – ktorákoľvek podnikajúca organizácia potrebuje plánovať, implementovať a riadiť potrebné procesy. Toto zahŕňa **vnútroorganizačné procesy a procesy outsourcingu**, zatiaľ čo celkový proces manažérstva zahŕňa adekvátne kritériá pre riadenie

týchto procesov, rovnako ako spôsoby, ako spravovať plánované a neočakávané **zmeny**. Audítori musia dobre pochopiť všeobecný proces manažérstva pred jeho špecifikáciou, ktorá so sebou prinesie špecifické požiadavky.

9. **Hodnotenie výkonnosti** – organizácia musí **určiť čo, ako a kedy má byť sledované, merané, analyzované a vyhodnotené**. Súčasťou tohto procesu je tiež interný audit a manažérske preskúmanie. **Interné audity** poskytujú informácie o tom, či systém manažérstva je prispôsobený požiadavkám organizácie a normám a je účinne zavedený a udržiavaný. **Preskúmanie manažmentom** je určené na zodpovedanie otázky: **je systém manažérstva vhodný, primeraný a účinný?**

Audítor by mal vychádzať z porovnania súboru požiadaviek pre kontrolu oproti plánu. Existuje množstvo **objektívnych ukazovateľov**, ktoré môžu byť identifikované a potvrdené, napr.:

- **zmerané hodnoty,**
- **plány,**
- **vyhodnotenia,**
- **nezhody a nápravné opatrenia,**
- **monitorovanie a výsledky merania,**
- **výsledky auditu a preskúmania manažmentom.**

10. **Zlepšovanie** – Občas sa vyskytujú nežiaduce veci a preto je potrebné určovať **nezhody a nápravné opatrenia**. Požiadavky zlepšovania sú známe a dobre pochopené, ale nie je jasné čo je preventívna činnosť. Ako niektorí argumentovali v priebehu mnohých rokov, jedným z cieľov manažérstva je preventívna činnosť.

Požiadavky v časti 4.1 „stanoviť externé a interné súvislosti organizácie, ktoré sa týkajú jej účelu a ovplyvňujú jej schopnosť dosiahnuť plánované výsledky využitím svojho systému manažérstva“ a v časti 6.1 „určiť riziká a príležitosti potrebné na uistenie, že systém manažérstva môže dosiahnuť svoje plánované výsledky, predísť alebo redukovať nežiaduce účinky, dosiahnuť trvalé zlepšovanie“ nielenže **obsahujú preventívne činnosti ale ich presahujú**. Audítori sa nakoniec budú pozerieť späť na systém manažérstva XY založeného v časti 4.4, preskúmaného manažmentom v časti 9.3 a trvalo zlepšovaného.

ZÁVER

Podľa uvedenej prílohy SL sa budú **riadiť všetky nové manažérske systémy a všetky aktuálne manažérske systémy budú na tento model prechádzať**. Prechodná doba pre zavedenie zmien do súčasných systémov manažérstva je **3 roky**, to znamená, že prechodné obdobie bude trvať do **septembra 2018**. Dátum platnosti certifikátov, vydaných počas prechodného obdobia, **bude musieť korešpondovať s koncom trojročného prechodného obdobia**.

GRANTOVÁ PODPORA

Príspevok bol spracovaný v rámci projektu VEGA 1/0787/14, VEGA 1/073315 a IGP 201607.

LITERATÚRA

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