

Integrované manažérske systémy

V poslednom období vznikol nesúlad medzi tromi princípmi:

- **ekonomickým** – racionálny princíp ľudského správania: s danými prostriedkami dosiahnuť čo najväčší možný zisk a zároveň použitím čo najnižších prostriedkov dosiahnuť žiadaný účinok,
- **humánnym** – sebarealizácia, sebaopotvrdenie človeka, humanizácia ľudskej práce, špecifické postavenie človeka v pracovnom prostredí,
- **environmentálnym** – šetrenie všetkými zdrojmi, zamedzenie/zníženie záťaže životného prostredia, sanácia starých antropogénnych záťaží, v prostredí environmentálnych predpovedí riešiť aj povinnosti podnikov.

Víziou Európskej únie pre 21. storočie je orientácia na **celkovú kvalitu života** a tejto vízii sú podriadené aj najnovšie trendy v oblasti manažérstva priemyselných firiem. Nevyhnutnou podmienkou pre realizáciu „politiky kvality života“, ktoré sa stali najdôležitejšími faktormi zabezpečujúcimi úspešnosť firmy, je rovnomerný rozvoj kvality produkcie, kvality životného prostredia, bezpečnosti systémov a práce (Floreková et al. 1998, Floreková et al. 2006).

Každá z týchto oblastí však prešla vlastným vývojom prístupov a metód riadenia. V každej sa kumuloval tlak požiadaviek zákazníckej obce, ekonomické záujmy štátov a rastúce požiadavky ochranárov každého druhu. Tieto tlaky vyústili do prísnych legislatívnych opatrení nielen v jednotlivých krajinách, ale zakotvili i v mnohých medzinárodných, či medzištátnych dohodách.

Vývoj integrovaných systémov riadenia

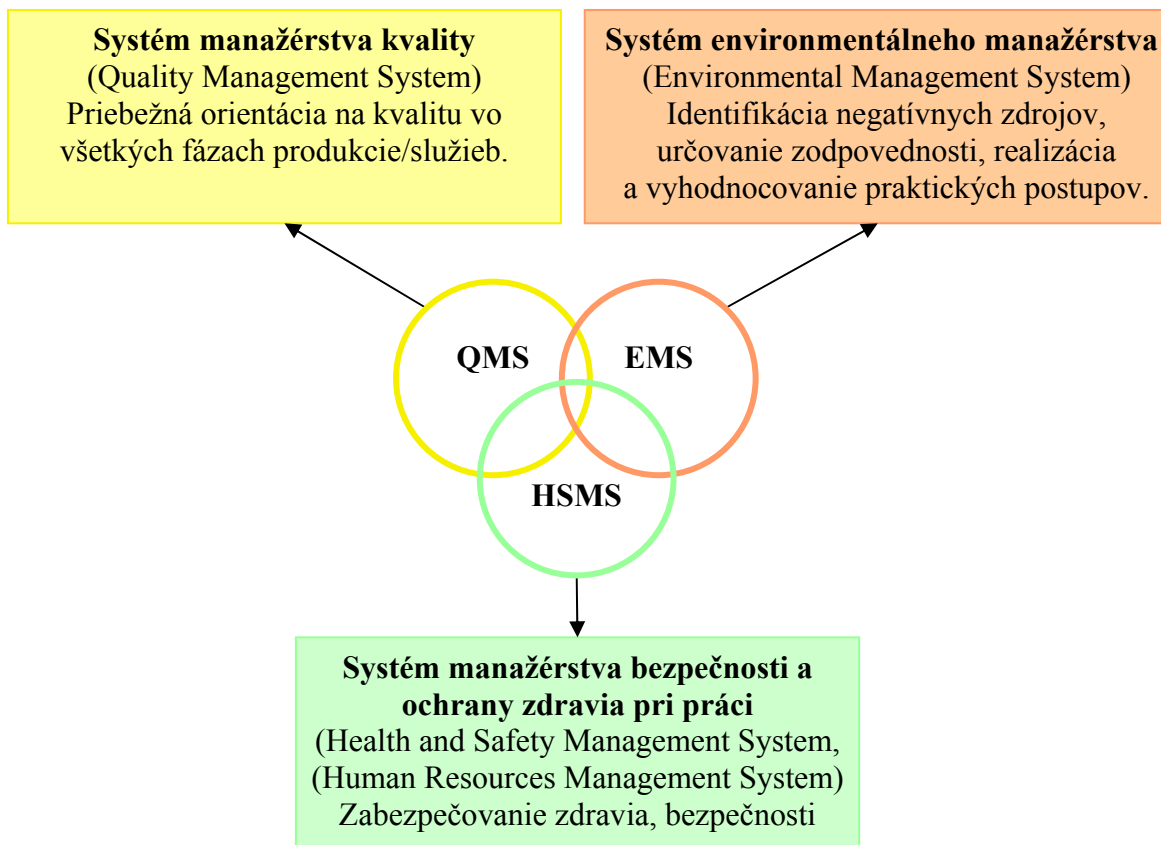
Vývoj systémov pre zabezpečenie spoľahlivého plnenia rastúcich požiadaviek vytvoril z uvedených oblastí prakticky samostatné vedné odbory, čiže všetky tri oblasti (kvalita, environment a bezpečnosť) sú definované v jednotlivých legislatívnych predpisoch oddelene, pričom oblasť bezpečnosti strojov je riadená v plnej miere zákonmi a oblasť environmentálnych rizík je riadená čiastočne.

Koncepcie vytvárania systémov kvality majú samozrejme tiež svoje vývojové štádiá, ktoré v súčasnosti môžeme členiť do 4 úrovní:

- 1) **spôsobilosť k štandardom** (interné, priemyselné normy, odvetvové normy),
- 2) **spôsobilosť k používaniu** (dokonalý produkt na svetovej/ konkurencieschopnej úrovni), tiež koncepcia ISO 9000 (Quality Management System – QMS),
- 3) **spôsobilosť vyhovieť skutočným požiadavkám** (nízke náklady počas používania, vysoká kvalita, primeraná cena, environmentálna nezávadnosť), tiež koncepcia ISO 9000 + ISO 14000 (Quality and Environmental Management System – Q&EMS),
- 4) **spôsobilosť zabezpečiť skryté požiadavky** (podvedome existujúce, zatiaľ ešte presne nedefinované požiadavky používateľa, smerujúce ku kvalite života) – integrovaný systém environmentálne orientovanej kvality a bezpečnosti (Integrated Total Quality&Environmental &Safety Management System – ITQESMS).

Dnešný vývoj smeruje **k integrovaným systémom manažérstva**, spájajúcim:

- systém manažérstva kvality,
- systém environmentálneho manažérstva,
- systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (Obr. 1).



Obr. 1 Integrovaný systém riadenia

Je to systém s jedným zodpovedným manažmentom, na ktorý je rovnakým dielom rozložená zodpovednosť za kvalitu produkcie, kvalitu životného prostredia a bezpečnosť pri práci, na ktorom celý systém stojí (Obr. 2). Integrovaný manažérsky systém by mal zahŕňať všetky delegované procesy týkajúce sa subfunkcií kvality života, ktoré sú zabezpečované stanovenými pravidlami, normami a postupmi. Realizácia jednotlivých procesov integrovaného systému by mala byť v súlade so všetkými etapami reprodukčného procesu. (Takýto prístup tvorí zároveň aj jadro TQM.)

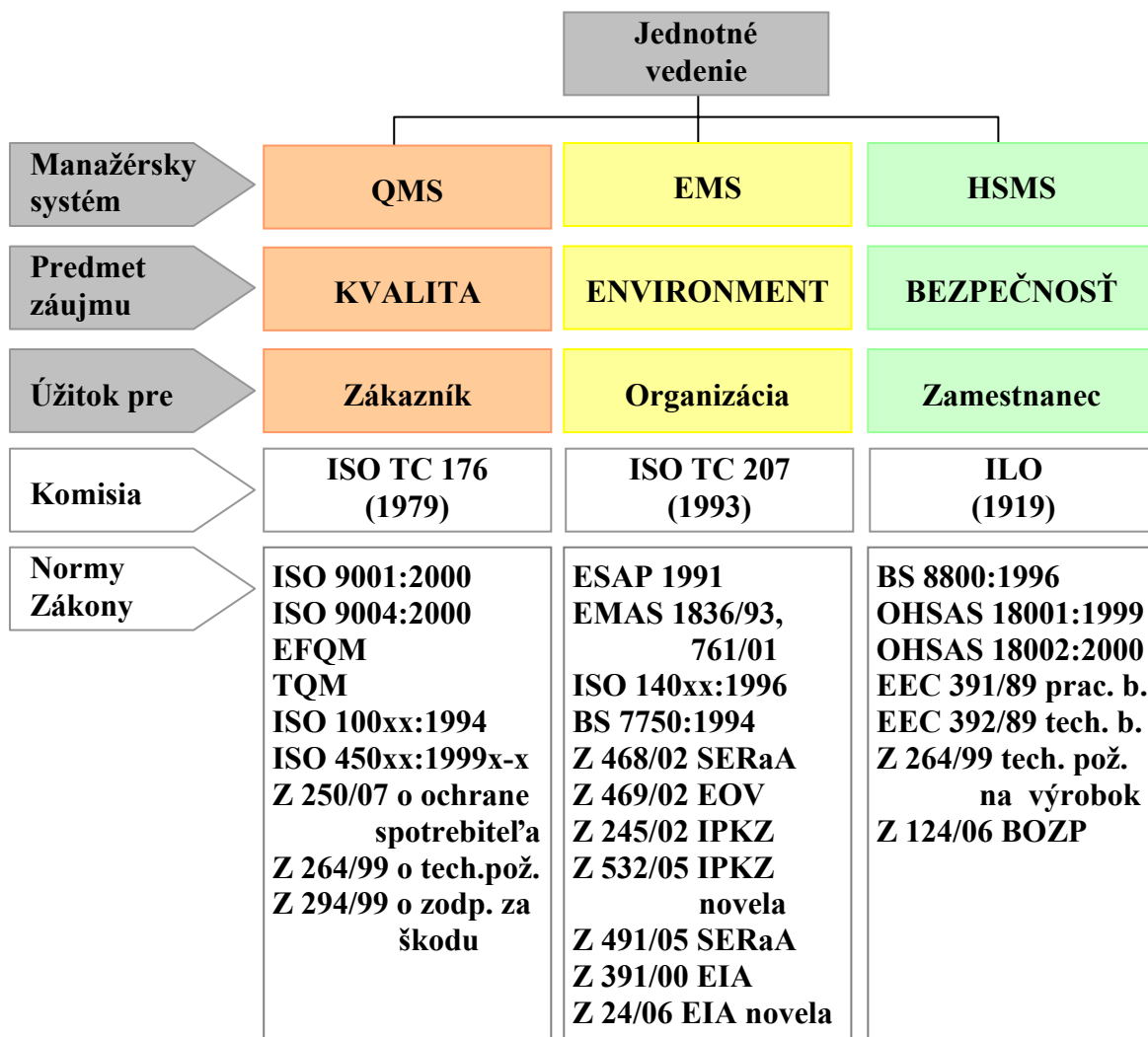
Je vecou každej organizácie, či sa rozhodne využívať manažérské systémy kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci samostane, alebo spoločne, a či ich nechá aj certifikovať. Z integrácie uvedených systémov však plynú mnohé, hlavne ekonomické výhody. Zodpovednosť za všetky systémy môže prevziať jeden pracovník organizácie a spoločne je možné realizovať aj niektoré požiadavky, ako napr.:

- spoločnú politiku (kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci),
- spoločný register aspektov a register legislatívy,
- spoločné ciele a programy,
- zabezpečenie spôsobilosti zamestnancov, výcvik, evidencia,

- spoločnú príručku kvality a nadväzujúcu dokumentáciu,
- monitoring a meranie, metrológiu,
- špecifikáciu prevádzkových činností z aspektov kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci,
- nezhody, nápravné, preventívne opatrenia,
- interné audity,
- preskúmanie vedením.

Každý zo systémov manažérstva má ale aj svoje vlastné, špecifické požiadavky, jednoznačne definované príslušnými normami, ktorým je potrebné venovať sa, aj napriek integrácii, osobitne. Napríklad v prípade:

- HSMS je to identifikácia nebezpečia, hodnotenie a riadenie rizík,
- EMS sa jedná požiadavky na havarijnú pripravenosť,
- QMS ide o požiadavky na meranie a monitorovanie produktov.

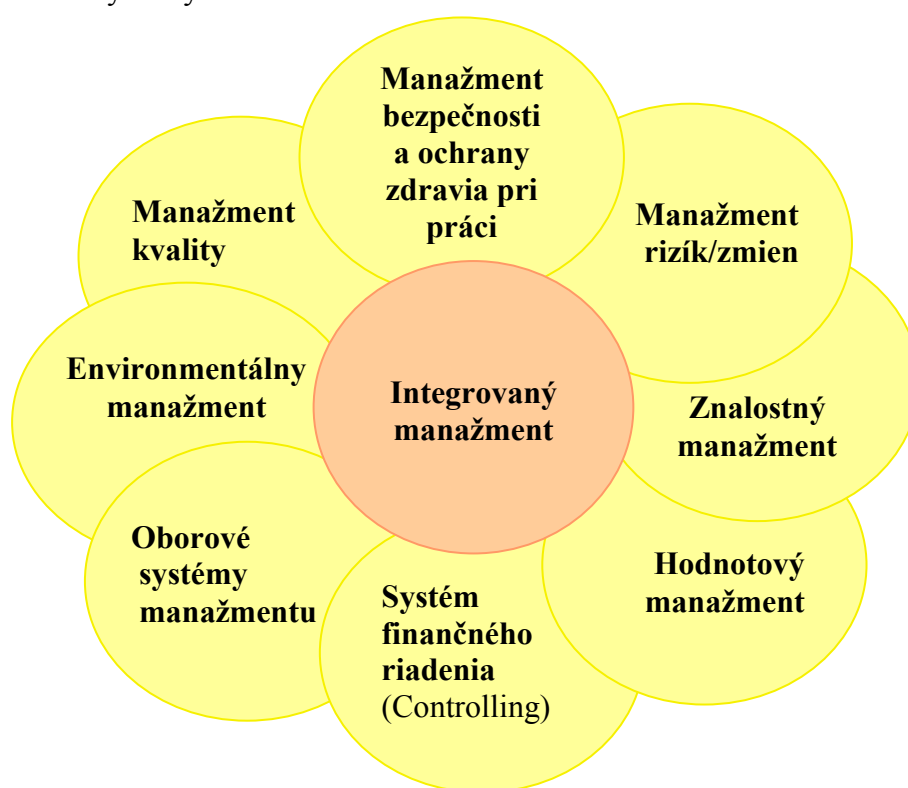


Obr. 2 Vzťahy a zameranie manažérskych systémov kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci

Komplexná podniková integrácia

Podniky v 21. storočí predstavujú vysoko organizované komplexné systémy, v ktorých sa akákoľvek nestabilita prejaví nielen problémami v kvalite, ale aj v následných ekologických problémoch, či problémoch v oblasti bezpečnosti práce. Preto sa súčasný trend zameriava na tzv. komplexnú podnikovú integráciu, kedy sa k systému manažérstva kvality, systému environmentálneho manažérstva a systému manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, pridávajú ďalšie systémy (Obr. 3):

- manažment rizík,
- znalostný manažment,
- hodnotový manažment,
- systém finančného riadenia,
- oborové systémy manažmentu.



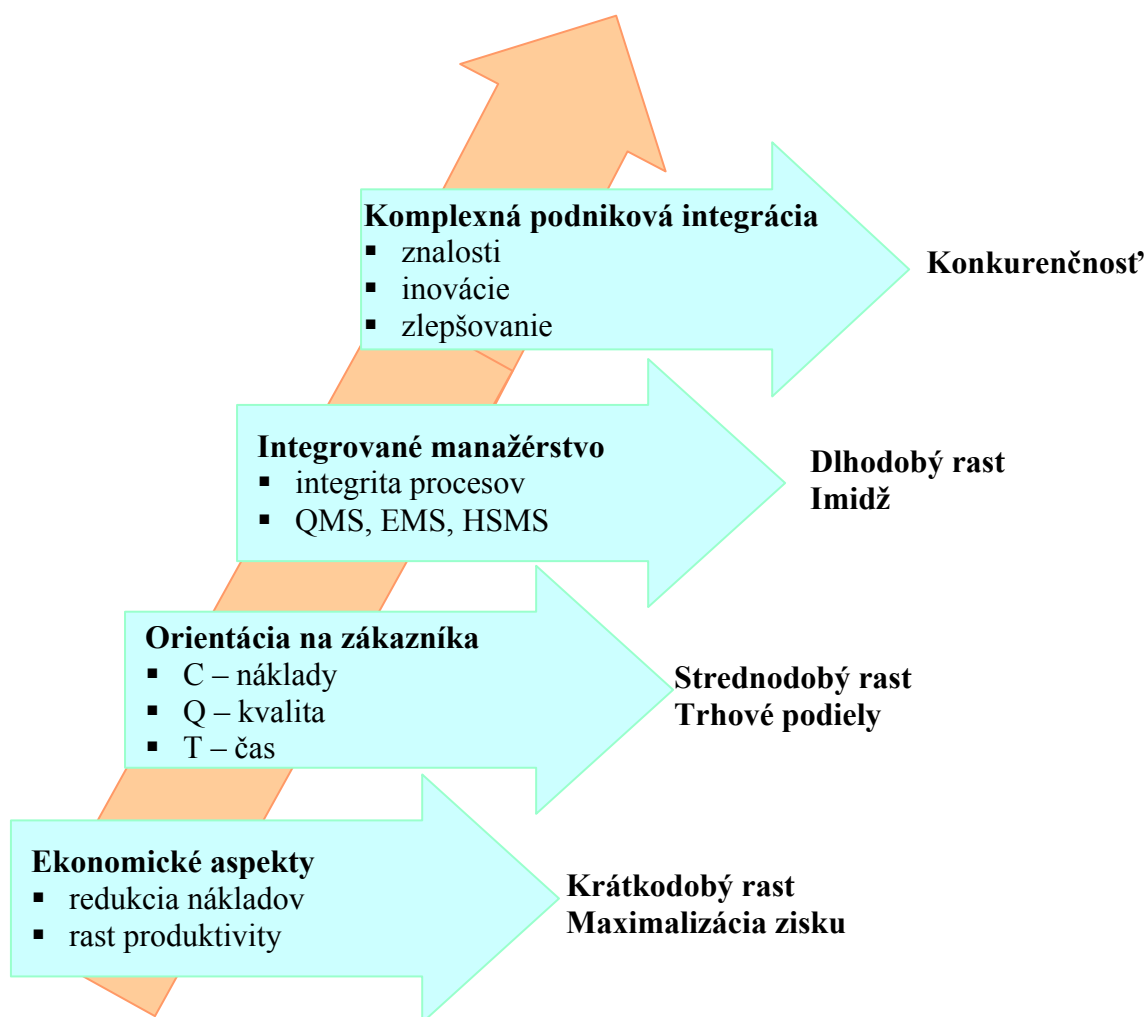
Obr. 3 Komplexná podniková integrácia systémov manažérstva

Vhodnosť a synergický efekt prepojených subsystémov riadenia organizácie zdôrazňoval aj Deming. Kľúčovú úlohu pritom zohráva znalostný manažment, ktorý musí zabezpečiť, aby znalosti existujúce na jednom mieste v podniku, boli používané v celom podniku, každým pracovníkom a aby sa neustále zlepšovali. Ďalším veľmi dôležitým faktorom je väzba medzi jednotlivými subsystémami, vzájomné interpersonálne vzťahy (personálny manažment), ktoré determinuje existujúca podniková kultúra. Spojením jednotlivých subsystémov do nového integrovaného systému, v duchu Aristotelovho výroku „celok je viac ako prostý súčet jeho častí“, vzniká nová vyššia kvalita.

Za základné faktory globálneho hospodárskeho úspechu v súčasnosti sú považované (Nenadál et al. 2005):

- **siete** – nové informačné technológie umožňujú efektívne a priame väzby so zákazníkmi, dodávateľmi, obchodnými partnermi, zamestnancami,
- **stratégiu určuje zákazník** – stratégiu podniku určujú kľúčoví zamestnanci,
- základným kapitálom sú **znalosti a schopnosti** – spájanie podnikov prostredníctvom sietí umožnilo vznik moderného znalostného kapitálu, nových myšlienok, nových produktov,
- **tímová práca** – spolupráca s partnermi {dodávateľmi, zákazníkmi} vytvára nové organizačné prostredie, základom tímovej práce je vytváranie a využívanie spoločných výhod,
- **zdieľanie bohatstva, nie príjmov** – moderné podniky využívajú pre udržanie svojich najlepších pracovníkov rôzne formy motivácie a odmeňovania (spoluvlastníctvo podnikového kapitálu),
- **osobné neformálne vzťahy, spolupráca** – neformálne prostredie, v ktorom je manažér vodcom, poradcom, spolupracovníkom, nie iba nadriadeným vydávajúcim príkazy.

Pomerne krátky vývoj, iba niekoľko desaťročí (Obr. 4) je silne podporovaný prudkým rastom znalostí a skúseností ľudstva. Nie iba manažéri, ale všetci zamestnanci musia v tomto rýchлом tempe pracovať na sebe, nie iba z hľadiska rastu svojich vedomostí a zručností, ale aj z hľadiska psycho-sociálneho-etického správania sa.



Obr. 4 Vývojové štádiá prosperity organizácie (podľa Nenadál et al. 2005)