

**Vladimír Socha, Luboš Socha, Iveta Vajdová, Jindřich Gazda**

---

**Firemná kultúra a environmentálny manažérsky systém**

---

Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne 5 (1), 204-223

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## VLADIMÍR SOCHA

Ústav letecké dopravy, Fakulta dopravní,  
České vysoké učení technické v Praze,  
Praha, Česká republika

## LUBOŠ SOCHA, IVETA VAJDOVÁ, JINDŘICH GAZDA

Katedra manažmentu leteckej dopravy,  
Letecká fakulta, Technická univerzita v Košiciach,  
Kosice, Slovenská republika

# FIREMNÁ KULTÚRA A ENVIRONMENTÁLNY MANAŽÉRSKY SYSTÉM

## CORPORATE CULTURE OF THE SYSTEM OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT

### KULTURA KORPORACYJNA SYSTEMU ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO

**Streszczenie:** Każde działanie wiąże się z kwestią wdrażania systemu zarządzania środowiskowego w ramach stosowania struktury korporacyjnej jako części przekształcenia w organizacji uczącej się. Szczegółowe analizy wykonywane są w zakresie kroków potrzebnych do wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego i jego późniejszej trwałości i poprawy.

**Słowa kluczowe:** system zarządzania środowiskowego, kultura korporacyjna, organizacja nauki, standardy.

Received: 04.2015

**Abstract:** The contribution is dealing with the issue of implementing the system of environmental management within the application of the corporate structure as part of the transformation into a learning organization. Detailed analyses are made in the areas of steps needed to successfully implement the system of environmental management and its subsequent sustainability and improvement.

**Key words:** system of environmental management, corporate culture, learning organization, standard

Accepted: 06.2015

## ÚVOD

S príchodom nových technológií a aplikáciou nových trendov sa stále viac spomína pojem firemná kultúra. Základom pre vznik firemnej kultúry je zavedenie povedomia takejto kultúry od bežného radového zamestnanca, až po predstaviteľov vrcholového manažmentu. Firemná kultúra vyjadruje vždy určitý charakter, duch podniku, vnútorné pravidlá hry, ktoré ovplyvňujú myslenie a jednanie pracovníkov, ale i celú atmosféru, v ktorej prebieha vnútropodnikový život. Firemná kultúra vzniká, časom sa mení. Rozvíja sa podľa vplyvov prostredia, situácie na trhu. Závisí od vývojového štádia rozvoja podniku ale aj podľa toho, ako často a ktorí ľudia do podniku prichádzajú a z neho odchádzajú. Tak isto zakladatelia zanechávajú v podniku svoju zreteľnú stopu.

To ako sa firemná kultúra vyvíja a do akej podoby sa sformuje záleží od vonkajších a vnútorných determinantov. Firemná kultúra je výsledkom myslenia ľudí, a preto má „mäkký“ charakter, nemožno ju ani jej vplyv zmerať a vyjadriť v číslach. Môžeme ju vyjadriť súborom predstáv, prístupov a hodnôt, ktoré členovia organizácie spoločne zdieľajú a stotožňujú sa s nimi. Firemná kultúra sa úzko prepája aj so spoločensky zodpovedným podnikaním, či bezpečnostnou kultúrou organizácie. Súčasťou spoločensky zodpovedného podnikania je aj zodpovedný prístup organizácie k životnému prostrediu, hodnoteniu a eliminácii možných rizík a ohrození, ktoré v tejto oblasti vznikajú v súvislosti s jej podnikateľskými aktivitami. Postupnú zmenu prístupov podnikateľských subjektov k otázkam ochrany životného prostredia vyvolalo niekoľko konferencií, ktoré sa konali od začiatku 70-tych rokov. Medzníkom bola najmä konferencia Organizácie spojených národov (OSN) v roku 1992, ktorá sa konala v Rio de Janeiro a zaviedla nutnosť definovania a rozvoja štandardizačných prvkov pre oblasť environmentálnej ochrany.

Riešením týchto environmentálnych otázok, bolo aj spracovanie a uplatňovanie legislatívnych požiadaviek, s cieľom ochrany životného prostredia. V tejto oblasti sa začali uplatňovať štandardy pre riadenie organizácií v environmentálnej oblasti. Základy pre environmentálne manažérske systémy v dnešnej dobe uplatňovaných v mnohých organizáciách sveta položil Britský štandard BS 7750. Nestanovoval žiadne požiadavky a postupy pre ochranu životného prostredia, ale zameriaval sa na súlad podnikateľských aktivít organizácie s príslušnou legislatívou

v oblasti ochrany životného prostredia a nasledujúcim záväzkom spoločnosti ku komplexnému zlepšovaniu stavu životného prostredia.

Táto norma bola uplatňovaná po dlhé roky v mnohých štátoch Európy, až kým začiatkom roku 1993 bol zriadený špeciálny technický výbor pod názvom ISO/TC 207. Táto špeciálna skupina neskôr spracovala normy pre environmentálny manažérsky systém pod označením ISO 14 0XX.

V Európe sa začala popri normách ISO radu 14 0XX uplatňovať schéma Spoločenstva pre environmentálne manažérstvo a audit (EMAS) na základe Nariadenia európskeho parlamentu a Rady. Obidva prístupy sú rovnocenné a ich cieľom je ochrana životného prostredia ako komplexu - teda prírodných zdrojov, obmedzovanie emisií, znečisťujúcich látok a znižovanie environmentálnych rizík.

## ENVIRONMENTÁLNE SYSTÉMY RIADENIA

Environmentálne manažérstvo predstavuje súbor dobrovoľných nástrojov environmentálnej politiky, umožňujúcich zavedenie systémového prístupu do riešenia problémov ochrany a starostlivosti o životného prostredie a zvyšovania environmentálneho správania sa organizácií aplikovaním ekoinovačných trendov.

Schéma Spoločenstva pre environmentálne manažérstvo a audit (EMAS) je dobrovoľným nástrojom environmentálneho manažérstva pre organizácie, ktoré chcú zhodnocovať a zlepšovať svoje environmentálne správanie. Právny základ EMAS v SR a EU dáva Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 1221/2009 o dobrovoľnej účasti organizácií v schéme Spoločenstva pre environmentálne manažérstvo a audit – EMAS III, ktoré nahradilo Nariadenie z roku 2001. Transpozícia nariadenia EMAS III do právneho poriadku Slovenskej republiky bola vykonaná zákonom NR SR č. 351/2012 o environmentálnom overovaní a registrácií organizácií v schéme Európskej únie pre environmentálne manažérstvo a audit a o zmene a doplnení niektorých.

EMAS je spoľahlivým a efektívnym manažérskym nástrojom na trhu pre organizácie, ktoré chcú zlepšovať svoje environmentálne správanie prostredníctvom pridanej hodnoty oproti požiadavkám systémov environmentálneho manažérstva podľa medzinárodnej normy EN ISO 14001 najmä:

- v zhode s legislatívou životného prostredia, ktorej plnenie je garantované štátom;

- v povinnom informovaní verejnosti prostredníctvom environmentálneho vyhlásenia organizácie;
- vo zvýšenej angažovanosti zamestnancov.

Registrácia organizácií v schéme EMAS prináša výhody ako je úspora energie a zdrojov, zlepšenie produktivity, finančné úspory. zníženie počtu negatívnych incidentov, menší počet prípadov porušenia právnych predpisov o životnom prostredí vyplýva z úplnej zhody s legislatívnou životného prostredia, viac príležitostí na trhu, môže predstavovať výhodu pri verejnom obstarávaní, zníženie regulačného zaťaženia s čím môže súvisieť zjednodušené povinnosti týkajúce sa podávania správ, menej inšpekcií, nižšie poplatky za odpad a dlhšie platnosti povolení, lepšie vzťahy so zainteresovanými stranami, garancia kvality zavedeného systému environmentálneho manažérstva, zlepšenie pracovného prostredia, zvýšenie angažovanosti zamestnancov.

System environmentálneho manažérstva (EMS) je dobrovoľný nástroj v oblasti environmentálneho riadenia v organizácii, zavedený za účelom dosiahnutia zhody s právnymi požiadavkami. Zahŕňa organizačnú štruktúru, plánovanie, zodpovednosti, procesy, postupy a zdroje na prípravu, uplatňovanie, preskúmanie a udržiavanie environmentálnej politiky organizácie. Umožňuje systematickým riadením dosiahnuť úroveň environmentálneho správania, ktoré si sama organizácia stanovila prostredníctvom prijatej politiky procesov a dokumentácie v rámci zavedeného systému environmentálneho manažérstva. Tento manažérsky systém je nástroj, ktorý spája prístupy k ochrane životného prostredia s celkovým riadením organizácie s cieľom dosiahnutia environmentálnych a podnikateľských cieľov manažmentu organizácie. Je aplikovateľný pre akýkoľvek typ organizácie v priemyselnom sektore, v pôdohospodárstve, v službách, v zdravotníctve a obchode, vo finančnom sektore alebo verejnej správe.

Zavedenie, udržiavanie a zlepšovanie systému environmentálneho manažérstva môže organizácii poskytnúť značné výhody v mnohých oblastiach podnikania. Medzi tieto predovšetkým patria - zlepšenie dodržiavania predpisov, efektívnejšie využívanie zdrojov, marketing v rámci ktorého organizácia poukazuje na spoločenskú zodpovednosť a tým uznáva štatút „ekologicky vedomej organizácie“, čím sa zaväzuje k neustálemu zlepšovaniu životného prostredia s čím súvisí pritiahnutie nových potenciálnych zákazníkov. zvýšenie predajných príležitostí, financie.

## IMPLEMENTÁCIA EMS

Zaviesť plne funkčný manažérsky systém nie je jednorázovou záležitosťou a otázkou krátkodobého prístupu. Walter Deming determinoval 7 typických chýb, ktorých sa podniky dopúšťajú pri zavádzaní SMK a ktoré bránia úspešnej implementácii systému riadenia v organizácii. Sú to:

- stanovené ciele nie sú zrozumiteľné alebo sú nedostatočne sledované,
- očakávanie okamžitého a jasne preukázateľného zisku,
- posudzovanie výkonov, privlastňovanie zásluh a ročné hodnotenia,
- nestabilitosť stredného a vrcholového manažmentu,
- manažment stanoví kritéria bez dôkladnej analýzy a nevedomosti ďalších neznámych veličín,
- prehnané sociálne náklady,
- prehnané náklady vyplývajúce z povinnosti ručenia za výrobok.[2]

Taktiež prišiel s koncepciou neustáleho zlepšovania výkonu spoločnosti prostredníctvom modelu **Plan-Do-Check-Act**, ktorý je tiež nazývaný Demingovým cyklom.

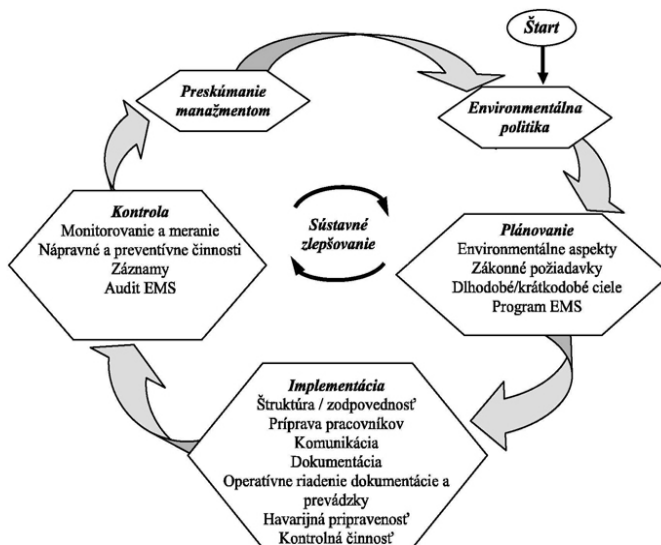


Figure 1. Matica PDCA

Aplikáciu tohto modelu pri implementácii EMS do organizácie môžeme vidieť na obrázku 1. Environmentálna politika nám stanovuje základy pre plánované ciele, ktoré je spoločnosť schopná implementovať a prostredníctvom spätnej kontroly a preskúmania manažmentom, ktorý hodnotí, ako je realizovaný postoj k environmentálnym aspektom, prijímať účinné opatrenia a rozhodnutia na základe faktov a tým systém neustále zlepšovať, čo sa odráža opäť environmentálnej politike. Takýto cyklus sa vykonáva „donekonečna“ a vedie spoločnosť k neustálemu zlepšovaniu environmentálneho hodnotenia svojich aktivít.

Organizácie môžu svoju implementačnú stratégiu zavádzať v 6 nasledujúcich krokoch:

### **Rozhodovanie**

Každá spoločnosť, ktorá sa rozhodne implementovať systém riadenia podľa príslušného štandardu, by si mala najskôr odpovedať na otázku, prečo by mali zaviesť takýto systém riadenia, aký to bude mať pre organizáciu význam a prínos. Systém EMS, je navrhnutý pre organizácie, ktoré chcú, majú a vedia zlepšovať svoje environmentálne zásady, a neslúži len ako lacný „marketingový trik“, ktorý ma získať nových zákazníkov, pritiahnúť nové zákazky, uspokojiť dodávateľov, resp. odberateľov. Úspešné vybudovanie a zavedenie a následné udržiavanie zlepšovanie EMS je do značnej miery ovplyvnené dvomi hlavnými podmienkami a to angažovanosťou top-manažmentu a dostupnosťou zdrojov.

Jedným z krokov rozhodnutia zaviesť environmentálny systém riadenia v organizácii je aj „analýza súčasného stavu“, ktorého hlavným prínosom je zhodnotenie minulých (odpady, havárie, staré záťaž), súčasných (emisie, odpady, škodlivé látky a pod.) a budúcich environmentálnych vplyvov. Výsledkom takejto analýzy je stanovenie stavu prístupu organizácie k životnému prostrediu v celej rade komplexných požiadaviek ako napr. súlad z platnou legislatívou, riadenie dokumentácie, interná komunikácia vertikálnych a horizontálnych pracovísk, determinácia právnej zodpovednosti, a pod.

Na vypracovanie takejto analýzy je potrebné značné množstvo zdrojových informácií. Jednou z mnohých metód zberu informácií na analýzu, je aj vypracovanie série rôznych kontrolných hárkov, dotazníkov. V rámci interných auditov môžu byť posudzované rôzne oblasti a hodnotené jednotlivé procesy, ktoré pre organizáciu predstavujú riziká. Výsledky týchto auditov môžu významným spôsobom prispieť k

úspešnej implementácii a následnej certifikácii environmentálneho manažérského systému.

Environmentálna politika je základným dokumentom v procese budovania EMS. Úlohou manažmentu je stanoviť také „environmentálne ciele a hodnoty“, aby čo najvyššie a najreálnejšie deklarovali zámer organizácie. Je zdrojom zásad, správania a zodpovednosti voči environmentálnym cieľom organizácie. Ciele musí vymedziť spôsobom, ktorý bude spĺňať ako požiadavky environmentálnej politiky, tak legislatívne podmienky, no nesmie zabudnúť ani na organizačnú, technickú, finančnú, prevádzkovú a obchodnú stránku environmentálnych aspektov.

Jednoznačnosť a zrozumiteľnosť je jej prioritou, nakoľko je podstatné aby ju pochopili všetky riadiace aj operatívne stupne organizácie. Ak sa dosiahne táto súdržnosť, vytvorí sa hnacia sila, ktorá nielen zlepší environmentálne manažérstvo a záväzok organizácie, ale stanoví novú hranicu environmentálneho správania. Obsah dokumentu environmentálnej politiky by mal byť dostupný všetkým zamestnancom, ktorí prostredníctvom transparentnosti dokumentu, sú plne informovaní o zdokumentovaní, implementovaní a udržiavaní environmentálnej politiky v organizácii. Prostredníctvom takého dokumentu tak vytvoríme istý stupeň komunikácie všetkých pracovníkov pracujúcich pre organizáciu.

### **Plánovanie**

Plánovanie je dôležitou súčasťou v procese zavádzania EMS. Ani sebelepšia angažovanosť manažmentu s dobrým pokrytím zdrojov nezaistí plnenie environmentálnych cieľov so stanovenou politikou bez dobre zvládnutej plánovacej funkcie. Práve tá je kľúčovým prvkom na efektívne uplatnenie a následné zlepšovanie celého systému v rámci organizácie. EMS je periodicky sa opakujúci proces, ktorý pozostáva z identifikácie vplyvov na ŽP (environmentálnych aspektov), platnej legislatívy (právne a iné požiadavky) a environmentálnych cieľov a programov (ciele, cieľové hodnoty a programy).

### ***Environmentálne aspekty***

Environmentálnym aspektom je tá časť procesu, služby alebo výrobku, ktorý môže pozitívnym alebo negatívnym spôsobom ovplyvniť dopad na životné prostredie. Problematickou časťou je identifikovať tie aspekty, ktoré je organizácia schopná ovplyvňovať alebo riadiť. Organizácia môže disponovať značným



množstvom aspektov, preto musí zvoliť metódu separácie na určenie tých aspektov, ktoré bude považovať za hodnotovo najvýznamnejšie (najrizikovejšie).

Takáto separácia nemôže byť vykonávaná „nahodilo“, ale musí byť zvolená vhodná metodika. Dôležitou zložkou pri vypracovaní metodiky je zohľadniť tie veličiny, aby sa organizácia nedostala do rozporu so svojim záväzkami, legislatívnymi poprípade ďalšími požiadavkami, ktoré sa zaviazala plniť.

Identifikácia enviro – aspektov je teda nevyhnutá z toho dôvodu, aby organizácia, riadila resp. zlepšovala, tie aspekty, ktoré sú prioritné pre ďalšie činnosti organizácie. Predstavitel' manažmentu neustále zisťuje dopady podnikateľských aktivít organizácie (pozitívne či negatívne) na životné prostredie.

Stanovenie vhodných enviro – aspektov je komplexný proces, ktorý slúži k eliminácii environmentálnych vplyvov, ktoré by mohli viesť k vzniku rizikových situácií respektíve k legislatívnym sankciám. Z tohto hľadiska delíme environmentálne vplyvy na:

- *Významné EV* – nevratná zmena v životnom prostredí.
- *Nevýznamné EV* – vratná zmena v životnom prostredí.
- *Priaznivé EV* – zlepšujú podmienky života človeka rastlín a živočíchov.
- *Nepriaznivé EV* – zhoršujú podmienky života biotických zložiek životného prostredia.
- *Priame EV* – vyvolávajú bezprostrednú zmenu v životnom prostredí.
- *Nepriame EV* – zmena v životnom prostredí spôsobená transformovane zmenou iného prvku.
- *Komunálne EV* – Environmentálne vplyvy pôsobiace ako súbor.
- *Synergické EV* – znásobujú účinky kumulatívnych vplyvov na životné prostredie.[1]

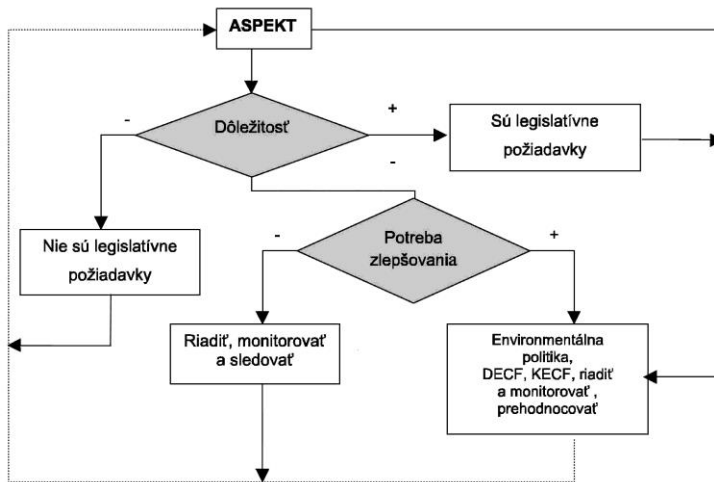


Figure 2. Výber environmentálnych aspektov

Na vyššie uvedenom obrázku vidíme jeden z možných spôsobov stanovovania environmentálnych aspektov. Celý proces výberu, potreby zlepšovania a riadenia aspektov je možné popísať v 4 nasledujúcich krokoch:

- výber procesu, činnosti, aktivít,
- výber environmentálnych aspektov,
- dopad environmentálnych vplyvov,
- vyhodnotenie a realizácia opatrení environmentálnych vplyvov.

Výsledkom takéhoto procesu bude spracovanie registra environmentálnych aspektov a vplyvov, ktoré organizácii poskytnú podnet pre opatrenia a zároveň slúžia ako plnenie legislatívnych noriem.

### ***Právne a iné požiadavky***

Sú tvorené súborom legislatívnych predpisov ako jednotlivé štátne predpisy, normy, nariadenia rady EÚ, zákony, ktoré sa priamo alebo nepriamo dotýkajú životného prostredia. Každá organizácia, ktorá chce uplatňovať systém EMS, musí k nim mať individuálny prístup a rešpektovať činnosti a postupy, vzhľadom k dodržiavaniu environmentálnych aspektov a rôznych limitov, ktoré nariaďujú.

Môže nastať ale situácia, kedy organizácia bude musieť plniť aj iné požiadavky ako už spomínané, ktoré môžu mať charakter rôznych licencií, nariadení súdov, správnych konaní, verejno-právne dohody, vládne dohody a iné.

Ako preventívne opatrenie na takúto skupinu dohôd a požiadaviek, by organizácia mala viesť databázu legislatívnych nariadení, ktorú bude pravidelne aktualizovať a spravovať, aby takýmto spôsobom sa vyhla prípadným právnym dôsledkom.

### ***Ciele, cieľové hodnoty a programy***

Ciele, sú jedným zo základných systémových nástrojov environmentálnej politiky, ktoré napomáhajú v neustálom procese zlepšovania. Stanoviť dlhodobé ciele by malo byť otázkou zasadania vrcholového manažmentu, aby sa tak splnili všetky záväzky a požiadavky voči environmentálnemu prostrediu, ktoré sa organizácia zaviazala plniť. Krátkodobé ciele bude najvhodnejšie stanoviť metódou SMART a to nasledovne tak, aby boli špecifické (Specific), merateľné (Merable), akceptovateľné (Accepted), realistické (Realistic) a časovo zvládnuteľné (Terminated) a dopomohli tak k plneniu dlhodobých cieľov.

### ***Programy environmentálneho manažérstva***

Tieto programy environmentálneho manažérstva tvoria podklad pre plnenie krátkodobých a dlhodobých cieľov. Majú bližšie špecifikovať a konkretizovať úlohy, procesy, zdroje, povinnosti pre dosahovanie cieľov. Programy sú primárne postavené na zlepšovaní programu environmentálneho správania sa.

Organizácia sa nemusí riadiť len jedným východiskovým programom, ale môže vypracovať koncepčnú aplikáciu kombinácie niekoľkých programov, prostredníctvom ktorých bude zlepšovať svoje environmentálne správanie a dosahovať tak svoj záväzok. Takýto záväzok v rámci programu, organizácia bude schopná sledovať prostredníctvom ukazovateľov vývoja environmentálneho správania sa, ktorým sa bližšie a komplexne zaoberá norma STN ISO 14 031 – environmentálne manažérstvo, hodnotenie environmentálneho správania sa. Proces vytvárania takýchto ukazovateľov je znázornený na obrázku 3.

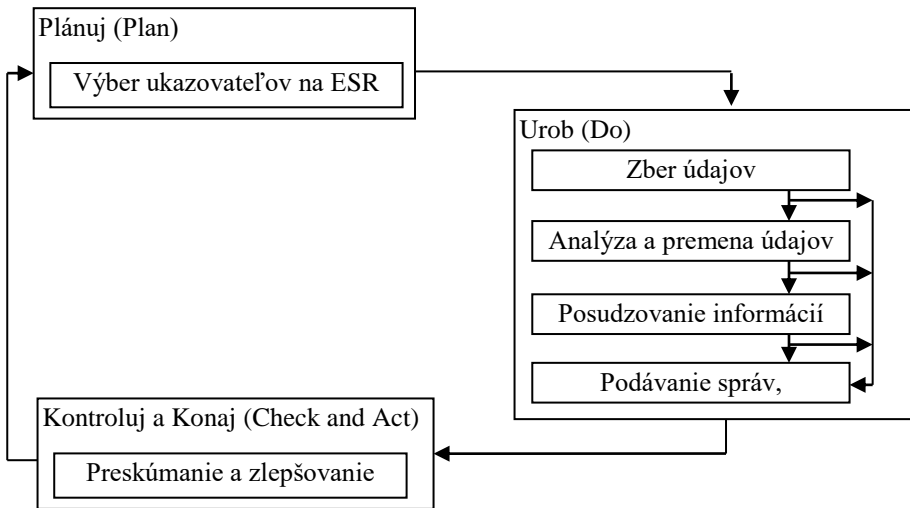


Figure 3. Hodnotenie environmentálneho správania využitím metódy PDCA

Organizácie pre vytváranie svojich vlastných environmentálnych programov môžu využiť európsku regionálnu politiku, ktorá tieto programy umožňuje čiastočne financovať. Jej hlavným cieľom je podpora „konvergenčných“ (znevýhodnených) regiónov.

### Zavedenie a prevádzka

Nasledujúcou činnosťou v procese zavádzania EMS je jeho vybudovanie a udržiavanie. Ide o tú časť systému, ktorá určuje, kto má akú úlohu, za čo je zodpovedný, akú dosiahol úroveň odbornej spôsobilosti, ako je rozpracovaná medzi stupňová komunikácia, a pod.

### Zdroje, úlohy, zodpovednosť a právomoci

Z dôvodu efektívnosti EMS, legislatívne požiadavky určujú vymedzenie určitého typu zdrojov, ktoré je potrebné sprístupniť pre vedenie a prevádzku EMS. Pojem „zdroje“ z momentálneho hľadiska nebudeme vnímať, ako prostriedok peňažný či hmotný, ale ako prostriedok na zabezpečenie špeciálnych vedomostí a znalostí (teda ľudské zdroje) spojené s ochranou životného prostredia. Budovanie EMS teda vyžaduje vypracovanie určitých typov dokumentov, ktoré budú jasne definovať úlohy, zdroje, povinnosti a zodpovednosti pracovníkov organizácie (napr. Organizačný poriadok). Tieto dokumenty v súlade s príslušným štandardom je potrebné riadiť a aktualizovať, za čo je v organizácii spravidla zodpovedný predstaviteľ manažmentu.

### ***Odborná spôsobilosť, výcvik a povedomie***

Na vytvorenie, efektívneho EMS je potrebné školiť pracovníkom spôsobom, aby sa u nich zvýšilo povedomie a uvedomelosť.

Uvedomelosť sa dosahuje neustálym pripomínaním, prečo je dôležitá starostlivosť o životné prostredie a zapojením zamestnancov na riešenie problémových častí EMS.

Organizácia školí a vzdeláva svojich zamestnancov tak, aby títo mali nielen prehľad o environmentálnych vplyvoch, cieľov a environmentálnej politike, ale aby ich odborná úroveň zabezpečila predchádzaniu chybných konaní, ktoré by boli spojené s negatívnymi dopadmi na životné prostredie. Zároveň však organizácia musí zabezpečiť, aby zamestnanci mali odpovedajúce kompetencie v súlade s príslušnou legislatívou. Školenia zamestnancov v oblasti udržiavania a zlepšovania environmentálneho manažérskeho systému implementovaného v organizácii by mali zohľadňovať požiadavky systému EMS organizácie, environmentálnu politiku, skutočné a potenciálne vplyvy činnosti organizácie na životné prostredie, úlohy a zodpovednosť zamestnancov, potenciálne následky nedodržania stanovených pracovných postupov a noriem a pod.

### ***Komunikácia***

Jednou zo základných podmienok fungovania EMS je dobrá komunikácia v organizácii (či už ide o internú alebo externú). Dobre fungujúci komunikačný systém môže mať veľký prínos pre organizáciu z hľadiska prijímania a distribúcie informácií, zrozumiteľnosti, pochopenie problému, spätnej väzby a pod. Podcenenie komunikácie môže viesť ku vzniku kritických situácií a problémov v dodávateľsko odberateľských vzťahoch, napätiu na pracoviskách, konfrontáciám medzi zamestnancami, k strate zákazníkov a pod. Preto by mala organizácia tejto oblasti venovať patričnú pozornosť.

### ***Dokumentácia***

Jednou z dôležitých požiadaviek na EMS, je vytvorenie a udržiavanie riadenej dokumentácie. Je to požiadavka nielen platnej legislatívy, ale aj uplatňovaných štandardov ISO 9000 a ISO 14 000, kde je jej obsah podrobne popísaný a má obsahovať o politiku EMS, o vyhlásenie krátkodobých a dlhodobých cieľov, o hlavný predmet EMS vrátane programov, o aspekty a vplyvy EMS, o dokumenty obsahujúce riadenie prevádzky a havarijnú pripravenosť.

Dokumentácia sa vytvára pre potreby konkrétnej organizácie v súlade s jej špecifikáciami a požiadavkami a prakticky sa nedá plnohodnotne uplatniť v inej organizácii. Dokumentácia má pravidla úrovne:

III. úroveň dokumentácie obsahuje rôzne metodickými pokyny, pracovné predpisy a postupy, vykonávacie predpisy, príručky a pod. Tieto dokumenty tvoria najnižšiu úroveň riadenej dokumentácie uplatňovanej v organizácii.

II. úroveň dokumentácie predstavuje stredný stupeň dokumentov, predstavujúcich smernice a poriadky EMS, ktoré sú vypracované za účelom naplnenia požiadaviek príslušných štandardov.

I. úroveň dokumentácie je najvyšším stupňom dokumentov, charakterizovaný príručkou kvality, politikou a organizačným poriadkom. Tieto dokumenty sú riadiacimi dokumentmi a majú najvyššiu prioritu pre spoločnosť, nakoľko sa prostredníctvom nich zaisťuje celé vykonávanie EMS.

### ***Riadenie dokumentov***

Riadenie dokumentácie je neustály proces, ktorý zabezpečuje neustálu aktuálnosť používaných dokumentov, schválených manažmentom a vypracovaných v súlade s legislatívnymi požiadavkami. Každý riadený dokument podlieha nasledovným kritériám:

- Verifikácia a ratifikácia dokumentov - pred ich zavedením musí byť vykonaná autorizovanou osobou (napr. riaditeľ, predseda výkonnej rady, zástupca valného zhromaždenia a pod.),
- distribučné centrum dokumentov - zabezpečí aby prístupnosť dokumentov nebola žiadnym spôsobom obmedzovaná,
- inicializácia dokumentov - začiatkové použitie a prípadné zmeny v používanej dokumentácii musia byť vždy včas oznámené minimálne prostredníctvom podnikových obežníkov,
- externizácia dokumentov - zabezpečenie distribúciu externých dokumentov nevyhnutných pre riadenie EMS,
- identifikácia dokumentov - prostredníctvom vhodného označovania aktuálne platných dokumentov, zabrániť neúmyselnému využitiu neaktuálnych dokumentov.

Informačné systémy v dnešnej dobe umožňujú využívanie elektronického riadenia dokumentov. S tým sú spojené nasledovné požiadavky na takýto spôsob riadenia dokumentácie:

- povedomie o zaobchádzaní s výpočtovou technikou,
- hierarchická archivácia dokumentov,
- zabezpečiť informačnú bezpečnosť,
- vytvárať záložné kópie,
- poškodené a inak znehodnotené dáta nearchivovať,
- vedomosť štruktúry archivácie zapísať do denníka.

### ***Riadenie prevádzky***

Riadenie environmentálnej prevádzky a procesov je činnosť, ktorá nemôže byť vykonávaná bez požiadavky dokumentácie na spracovanie smerníc a technických postupov. Vykonáva sa prostredníctvom stanovenej environmentálnej politiky, dlhodobých a krátkodobých cieľov, koordinuje aspekty a vplyvy a tým dosahuje záväzok voči životnému prostrediu, ktorý sa zaviazala plniť. Identifikácia „možných kritických javov“ v organizácii, prispieje k ochrane životného prostredia. Preto legislatíva požaduje vypracovanie minimálne nasledujúcich prevádzkových stavov (stupňov) v organizácii:

- normálna prevádzková situácia, ktorou sa rozumieme ak organizácia, vykonáva svoju činnosť bez akéhokoľvek nepriaznivého vplyvu na životné prostredie.
- mimoriadna prevádzková situácia – za tú sa považuje, ak priebeh výroby, služby, spôsobil ohrozenie životného prostredia a donútil organizáciu k aktivácií mimoriadnych opatrení.
- havarijná prevádzková situácia – tým sa rozumie priebeh výroby takého rozmeru, kedy ani mimoriadne postupy nestačia na zníženie stavu ohrozenia životného prostredia a takáto situácia vyžaduje zásah IZS (integrovaného záchranného systému), alebo iných vládnych organizácií.

### ***Havarijná pripravenosť a odozva***

V prípade havarijnej situácie v zmysle legislatívnych predpisov organizácia musí mať vypracované prevádzkové a havarijné plány a riadne vyškolených zamestnancov na jej zvládnutie. Havarijné plány presne stanovujú postupy v prípade vzniku

takýchto situácií, aké zložky je potrebné aktivovať, koho kontaktovať a aké kroky a opatrenie je nutné vykonať „po vypuknutí“ takejto situácie (legislatívne aj technické).

### **Kontrola**

Zmyslom kontrolného procesu je identifikovať tie časti systému, ktoré nepreukazujú zhodu s navrhovaným prevádzkovým plánom. Organizácia na takýto proces kontroly musí vytvoriť riadnu metodiku, zachovať postupy a pravidelne vykonávať hodnotiace skúšky tých kľúčových častí systému, ktoré by mohli mať environmentálny vplyv na životné prostredie.

### **Monitorovanie a meranie**

Účelom je vytvoriť a udržiavať informácie a postupy na pravidelné monitorovanie a meranie kľúčových vlastností a činností. Súčasťou je aj determinácia zodpovednosti, termínov, spolupráce a povinností, vyplývajúcich z monitorovania a merania. Hodnoty z meraní je možné po vyhodnotení použiť ako jeden z mnohých ukazovateľov na zlepšenie EMS. Sledovať je možné rôzne činnosti a charakteristiky, všetko záleží na rozsahu systému organizácie, preto by organizácia mala zvážiť aké merania v akom čase a akou metódou vykonať.

### **Hodnotenie zhody**

Aby sa predišlo havarijnému stavu, organizácia v riadnom časovom intervale vykonáva hodnotenie zhody. Metodika hodnotenia je rôzna, v úvahu sa berie aj dostupná dokumentácia (vypracovaných plánov), ktorými organizácia disponuje. Hodnotenie zhody sa vykonáva rôznymi metódami – napr. auditom, dotazníkmi, meraním, inšpekčnými kontrolami, kontrolou zariadení a pod. Výsledkom týchto kontrol bude hodnotenie zhody/nehody, ktoré je nutné archivovať v zmysle legislatívnych predpisov.

### **Nezhoda, nápravná a preventívna činnosť**

Vzniku nezhody spravidla predchádza súbor menších zanedbaných činností. Nezhoda je presnejšie definovaná ako odklonenie sa od stanovených požiadaviek postupov riadenia EMS. Význam riadenia nezhody spočíva v tom, že organizácia je ju schopná odstrániť ešte pred vznikom mimoriadnej alebo havarijnej situácie. Príčiny vzniku nezhody môžu byť aj nasledovné - odklonenie sa od environmentálnej politiky, dlhodobých a krátkodobých cieľov, zanedbané kontroly a podcenená údržba a veľa ďalších. Po identifikácii nezhody je nutné vykonať technicko-



organizačné opatrenia na naplnenie prevádzkových požiadaviek. Je takisto výhodné, aby predstaviteľ manažmentu vypracoval harmonogram hodnotenia takýchto „nezhôd“.

### **Riadenie záznamov**

Podobne ako dokumentácia tak aj záznamy podliehajú riadeniu. Požiadavky na riadenie záznamov nie sú odlišné, vyžadujú metodiku, vyhľadávanie, identifikáciu, ochranu a archivovanie.

### **Interné audity**

Sú vykonávané podľa Plánu a Programu interných auditov spracovaných predstaviteľom manažmentu. Prostredníctvom interných auditov získava vrcholový manažment informácie, ktoré mu umožňujú identifikovať potenciálne rizikové časti EMS a prijímať odpovedajúce rozhodnutia k náprave resp. k zlepšovaniu systému na základe faktov. Audity sú vykonávané v súlade s normou STN EN 19 011.

### **Preskúmanie manažmentom**

Vrcholový manažment v súlade so stanoveným plánom vykonáva preskúmanie EMS, pri ktorom posudzuje vhodnosť, primeranosť a efektívnosť manažérskeho systému. Proces je zameraný na posudzovanie možnosti zlepšovania a potrebu zmien vrátane environmentálneho zámeru spoločnosti, na ktoré je nutné koncentrovať sústredenie informácií, ktoré manažmentu zabezpečia objektívne preskúmanie. Skúmajú sa hlavne o výsledky auditov, o environmentálny zámer, o spoluúčasť zainteresovaných strán, o zmena právnych požiadaviek, o vedecko-technický pokrok, o trhové preferencie.

### **Certifikácia**

Celý proces implementácie EMS môže byť zavŕšený certifikačným auditom akreditovaným certifikačným orgánom, ktorý v rámci externého auditu posúdi zhodu posudzovaného EMS s príslušným štandardom. V prípade zhody je certifikačným orgánom vydaný organizácii Certifikát o zavedení a uplatňovaní manažérskeho systému v organizácii. Celý proces certifikácie pozostáva z nasledujúcich krokov:

- výber certifikačnej organizácie,
- predcertifikačný audit a odstránenie nedostatkov,
- certifikačný audit EMS.

## UČIACA SA ORGANIZÁCIA

Každá samostatne mysliaca organizačná jednotka (firma, podnik, organizácia), má vedomosť o konkurenčnej výhode podnikovej kultúry a jej význame pre jej podnikanie. Preto sa snaží vytvoriť silné spoločenstvo, ktoré si buduje vlastnú sociálnu sieť a komunitu. Prezentuje sa takým spôsobom, že vytvára koreláciu medzi jednotlivými funkčnými celkami, redukuje vnútropodnikové konflikty, neistotu ale takisto využíva rôznorodé motivačné nástroje a zároveň pre zamestnancov vytvára prostredie spokojnosti a emočnej pohody. Kultúra učiacej sa organizácie je založená na princípe a schopnosti chcieť, vedieť a mať možnosť učiť sa, čo znamená, že zamestnanci by sami mali najlepšie vedieť ako „vylepšiť celkovú situáciu v organizácii“ pri pôsobení vhodných motivačných faktoroch. Takto formované predpoklady iniciujú schopnosti zamestnancov samostatne vytvárať analýzy a zlepšovať tak procesy „učiacej sa organizácie“. Pritom s pojmom učiacej sa organizácie sa začíname častejšie stretávať až koncom minulého storočia. Podľa niektorých autorov (Watkins, Marsick) je učiacia sa organizácia miestom, kde dochádza k učeniu na úrovni jednotlivcov, tímov, organizácie, dokonca i na úrovni komunity, s ktorou je organizácia v kontakte. Je to trvalý, strategicky využitý proces, integrovaný a paralelne prebiehajúci spolu s pracovným procesom. Rozvíja spôsobilosť organizácie inovovať a rásť. Učiacia sa organizácia má zabudované systémy, ktoré podchycujú učenie a umožňujú jeho zdieľanie.“

V prípade učiacej sa organizácie hovoríme o organizácii, ktorá sa snaží poznatky integrovať do svojej štruktúry, aplikovať ich pri svojej činnosti, a tým premietť do vlastných skúseností a byť tak schopná sa prispôbiť rýchlo sa meniacim a čoraz viac komplikovanejším podmienkam prostredia. Požiadavka flexibility, adaptability a rýchlej reakcii na zmeny tak dala vznik novému prístupu zameraného na neustále učenie ako prioritnej konkurenčnej výhode organizácie.

K základným predpokladom budovania učiacej sa organizácie patrí vytváranie vhodných pracovných podmienok manažmentom organizácie, optimálneho pracovného prostredia, využívanie vhodnej motivácie zamestnancov, pričom finančná odmena už nie je dostatočným motivátorom. Hybnou silou výkonu jednotlivca i úspechu organizácie sa stali potreba rastu, učenia sa a dosahovania ašpirovaných cieľov.

Učiaca sa organizácia je vybudovaná na systémovom myslení, osobnom majstrovstve, mentálnych modeloch, (ktoré predstavujú hlboko vryté predstavy o svete a ktoré ovplyvňujú nielen to, ako na okolité javy nahliadame a ako rozmýšľame, ale formujú aj naše konanie), spoločne zdieľaná vízia a tímové učenie.

Učiaca sa organizácia v dynamicky expandujúcej konkurencii má potenciál byť konkurencie schopná nielen na národnom, ale aj medzinárodnom trhu. Zároveň koncept neustáleho zlepšovania poskytuje zamestnancom možnosť trvalej sebarealizácie, motivuje ich k vyšším výkonom a tímová spolupráca pri dôslednej komunikácii umožní prostredníctvom iniciatívy a podpory inováciu pôvodných individuálnych myšlienok, čo sa prirodzene odzrkadlí v konkurencie schopnosti organizácie.

## UČIACA SA ORGANIZÁCIA

Problematika ochrany životného prostredia dnes úzko rezonuje s firemnou kultúrou, spoločensky zodpovedným podnikaním a s tým spojeným zavádzaním environmentálnych systémov riadenia v organizácii. Každoročne je možné zaznamenať stále sa zvyšujúci záujem malých, stredných, ale aj veľkých podnikov o zavádzanie a certifikáciu EMS. Nejedná sa tu už len o štátny dopad v tejto oblasti daný legislatívnym rámcom, ale o celosvetový program rozvoja. Ako jeden z príkladov, je napr. Škótsko, ktoré v roku 2007 prijalo reformu rozvoja a investovalo takmer 1,6 billióna libier na ekonomické, environmentálne a sociálne opatrenia, zamerané na rozvoj vidieka. Švajčiarsko začalo svoju reformnú politiku zameranú v poľnohospodárskom priemysle už v roku 1993. Po referende v roku 1996 a od roku 1998 má krajina pridelené poľnohospodárske dotácie, podmienené zavedením a udržiavaním EMS. Ak docielime trvalo udržateľný rozvoj a organizácie budú svoje systémy riadenia budovať v súlade s uplatňovaním firemnej kultúry, ktorá bude podporovať takúto politiku, rozvoj s materiálovým zhodnotením, budeme schopní zachovať zveľadené životné prostredie pre ďalšie generácie. Environmentálne manažérske systémy, možno nie sú jednoznačnou odpoveďou na trvalo udržateľný rozvoj, ale organizácie tak podniknú aspoň prvý krok, ktorým vytvoria podmienky pre zachovanie prijateľného životného prostredia aj pre ďalšie generácie.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- Hutla, P. - Kašingová, P. - Němec, V. *Integrated Management System in civil aviation*- In: New Trends in Civil Aviation 2014. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, p. 94-97. ISBN 978-80-7204-891-5.
- Socha, L., 2010. *Manažérske systémy integrovaného riadenia*. Ružomberok: Verbum. ISBN 978-80-8084-608-4.
- Piatrik, M., V. Kolár, S. Vinciková a I. Rusko, 2003. *Environmentálny manažment II*. Banská Bystrica: ISBN 80-8075-118-8, 128s.
- Kachaňáková, A., Szarková, M., Thomasová, E., *Podniková kultúra*, Ekonóm vydavateľstvo, 1997, ISBN. 80-225-2258-9, 125s.
- Koblen, I., Szabo, S., *Manažment dodávateľských reťazcov v leteckom priemysle - dôležitá oblasť v rámci problematiky bezpečnosti a kvality v letectve* In: Zvyšovanie bezpečnosti a kvality v civilnom a vojenskom letectve : Medzinárodná vedecká konferencia v rámci riešenia projektov VEGA 1/0884/12 – Základný výskum bezpečnosti na letiskách s nedostatočne rozvinutou navigačnou infraštruktúrou využívajúcich GNSS, VEGA 1/0838/13 – Základný výskum tarifnej politiky na špecifickom trhu letiskových služieb : 18. - 19.4.2013, Žilina. - Žilina : Žilinská univerzita v Žiline v EDIS vydavateľstve, 2013 S. 51-58. - ISBN 978-80-554-0665-7
- Rozenberg, R. - Begera, V. - Endrizalová, E. *Zákazník ako zdroj informácií pre leteckú spoločnosť* In: Zvyšovanie bezpečnosti a kvality v civilnom letectve 2015. Žilina: MADO plus, s. r. o., 2015, s. 81-83. ISBN 978-80-971908-0-4.
- Socha, L., 2010. *Úvod do manažérstva kvality*. Košice: Viena. ISBN 978-80-8126-001-8.
- Tichá, I., 1999. *Učíci sa organizace*. 1.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, ISBN 80-213-0574-6
- Inovativná firemná kultúra učiacej sa organizácií, Dostupné na internete: <<http://www.intensic.sk/inovativna-firemna-kultura/> Inovativná firemná kultúra učiacej sa organizácií>
- STN EN ISO 14031:2014 Environmentálne manažérstvo. Hodnotenie environmentálneho správania. Pokyny.
- Szabo, S., Vidová, J., Janík, V., *Manažment podnikov v turbulentnom prostredí* In: Manažment - teória, výučba a prax 2006. - Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl M. R. Štefánika, 2006 5 s. - ISBN 808040299X
- Uhnák, J. - Hospodka, J. *Flight Cost Management*. In: Zvyšovanie bezpečnosti v civilnom a vojenskom letectve - 2007. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline Fakulta

prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, 2007, s. 111-116. ISBN 978-80-8070-665-4.

Zaujímavosti normy ISO 14000 Dostupné na internete: <[http://www.iso.org/iso/iso\\_14000\\_essentials](http://www.iso.org/iso/iso_14000_essentials)>