



## BEZPEČNOSTNÝ MANAŽMENT – ŠPECIFICKÝ DRUH MANAŽMENTU

### SECURITY MANAGEMENT – SPECIFIC TYPE OF MANAGEMENT

L'ubomír BELAN<sup>1</sup>, Lubomír BELAN<sup>2</sup>

#### SUMMARY:

Article discusses security management in organizations and it's the focus. Defines the type of security management as management and provides a systematic approach to security management. Describes the meanings of security management. States its characteristics and process security management.

**KEYWORDS:** Security management, Security management system, Decision, Information, Management functions, External and Internal Environment, Risk management

#### ÚVOD

Bezpečnostný manažment v terminologickom slovníku bezpečnostného manažmentu [4] je definovaný ako „špecifická zmysluplná činnosť, zameraná na odvrátenie alebo minimalizáciu bezpečnostných rizík, resp. bezpečnostných ohrození rôznej povahy a príčiny voči životu a majetku občanov, obcí a spoločnosti, obsahujúca v sebe prvky rizikového, krízového, havarijného a hodnotového manažmentu.

Obsah bezpečnostného manažmentu je tvorený logickou postupnosťou krokov, vykonávaných na zabránenie vzniku, prejavov alebo minimalizáciu bezpečnostných rizík a ohrození, ktoré vyvolávajú viktimáciu občanov, ohrozujú majetok obcí i spoločnosti, alebo inak pôsobia proti záujmom občanov, sociálnych skupín a spoločnosti. Bezpečnostný manažment je súčasťou priamej a situačnej stratégie prevencie proti majetkovej kriminalite.

Bezpečnostný manažment predstavuje tiež logický súhrn poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia v oblasti zaistovania bezpečnostnej ochrany. Súhrn týchto poznatkov je využívaný pre prípravu odborníkov, ktorí ich majú aplikovať v praxi bezpečnostných služieb pri zaistovaní ochrany osôb, majetku a objektov.

Pojmom bezpečnostný manažment sa tiež označuje skupina ľudí (výkonný manažment),

ktorí majú za úlohu riadenie a správu vytvoreného bezpečnostného systému resp. prevádzku a kontrolu technických prostriedkov bezpečnostného systému“.

Táto veľmi široká definícia bezpečnostného manažmentu bola vytvorená na začiatku skúmania problematiky bezpečnosti v organizáciách a v súčasnosti sa už prejavujú jej niektoré nedostatky, najmä:

- definícia je zameraná zbytočne na podrobnosti,
- niektoré časti sa opakujú (zameraná na odvrátenie alebo minimalizáciu vonkajších i vnútorných bezpečnostných rizík, resp. bezpečnostných ohrození - zabránenie vzniku, prejavov alebo minimalizáciu bezpečnostných rizík a ohrození),
- podľa STN ISO 31000 Manažérstvo rizika je viac možností na zaobchádzanie s rizikom, než je uvedené v definícii,
- nie je v nej jednoznačne vymedzené, že bezpečnostný manažment sa uplatňuje v organizáciách (pre ochranu života a majetku občanov, obcí a spoločnosti),
- zbytočne k bezpečnosti osôb a majetku uvádza navyše fyzickú a objektovú bezpečnosť (môžu spôsobiť ujmy zamestnancom, ohrozujú hmotný i nehmotný majetok, a fyzickú a objektovú bezpečnosť),
- uvádza, že bezpečnostný manažment je súčasťou priamej a situačnej

<sup>1</sup> L'ubomír Belan, prof. Ing., CSc., Katedra bezpečnostného manažmentu, Žilinská univerzita, Lubomir.Belan@fsi.uniza.sk

<sup>2</sup> Lubomír Belan, Ing., PhD., Katedra manažmentu, Akadémia ozbrojených síl, Liptovský Mikuláš, lubomir.belanml@aos.sk

stratégie prevencie proti majetkovej kriminalite, prečo nie aj prevencie proti ohrozeniu zdravia a života osôb,

- v definícii sa raz hovorí o bezpečnostnom manažmente a potom o bezpečnostnom manažerstve,
- posledná veta definície je veľmi zložitá a chybne uvádza, že riziko sa aktivuje na ohrozenie (v priebehu uplatňovania jeho funkcií ide o plánovanie a realizáciu takých opatrení, ktoré zmenšia pravdepodobnosť vzniku bezpečnostných ohrození tým, že zmenia podmienky tých predpokladov, ktoré umožňujú aktiváciu bezpečnostných rizík na bezpečnostné ohrozenia).

Vzhľadom na to je potrebné zamerať sa v súčasnosti znovu na túto definíciu bezpečnostného manažmentu a upraviť ju, aby bezpečnostný manažment bol chápaný nielen z technického hľadiska ochrany objektov, ale aby definícia obsahovala aj prvky manažmentu.

## 1. BEZPEČNOSTNÝ MANAŽMENT Z MANAŽÉRSKEHO HĽADISKA

Pri charakterizovaní bezpečnostného manažmentu je treba vychádzať zo všeobecnej teórie manažmentu. Na základe definícií manažmentu je potom možné vytvoriť základnú definíciu bezpečnostného manažmentu: „**Bezpečnostný manažment je špecifický druh manažmentu, zameraný na riadenie bezpečnosti referenčného objektu (chránenej hodnoty)**“.

**Referenčný objekt** je **základným prvkom bezpečnosti**, odpovedá na otázku o čiu bezpečnosť sa jedná, je to jednotka, ktorú je treba chrániť, pokiaľ je existenčne ohrozená – **chránená hodnota**.

**Referenčné objekty** sú entity, ktoré sú existenčne ohrozené a môžu si legitímne nárokovať právo na prežitie.

**Referenčným objektom** môže byť:

- medzinárodný systém, medzinárodné organizácie a aliancie,
- štát,
- subštátny systém (územné a správne jednotky štátu),
- nehmotné entity, ako sú ľudské práva alebo princíp demokracie,
- sociálna skupina (národ, národnostná menšina, ženy, jednotlivci),
- organizácie,
- iné chránené hodnoty.

Špecifické v bezpečnostnom manažmente je jeho **výlučné zameranie na riadenie**

**bezpečnosti** – vykonávanie bezpečnostných opatrení na eliminovanie vonkajších a vnútorných bezpečnostných rizík pre ochranu všetkých aktív referenčného objektu. Cieľom riadenia bezpečnosti je zabrániť zraneniam ľudí alebo stratám na životoch, poškodeniu majetku a životného prostredia.

Z hľadiska teórie všeobecného manažmentu možno bezpečnostný manažment definovať ako: „**otvorenú sústavu poznatkov o špecifických činnostiach manažérov, ktoré sú potrebné na dosiahnutie stanovených bezpečnostných cieľov, prostredníctvom riadenia vonkajších a vnútorných rizík**“.

Bezpečnostný manažment je teda špecifická, uvedomelá ľudská činnosť smerujúca na dosiahnutie vopred stanovených bezpečnostných cieľov. Rieši ochranu aktív v organizácii, pričom:

- obsahuje súbor poznatkov o riadení Bezpečnosti (bezpečnostnom manažmente) v referenčnom objekte, ktoré by mal každý manažér poznať ako východisko pre svoju prácu, v konkrétnych situáciách ho vedieť vhodne aplikovať, kombinovať, prípadne aj tvorivým spôsobom rozvíjať,
- predstavuje nepretržité prijímanie a využívanie informácií, na nepretržité rozhodovanie a vykonávanie manažérskych funkcií na dosiahnutie stanovených bezpečnostných cieľov,
- uplatňuje proces manažerstva rizika na riadenie konkrétnych rizík,
- v riadení využíva zásady manažmentu, personálneho, strategického, vedomostného, podnikového, finančného, marketingového a ďalších druhov manažmentu,
- v otázkach bezpečnosti využíva najmä manažerstvo rizika, projektové manažerstvo, manažerstvo informácií, manažerstvo kvality, manažerstvo zmien, business continuity management (riadenie kontinuity činností), facility management (riadenie podporných činností), krízový manažment, havarijný manažment a ďalšie druhy manažmentu zamerané na bezpečnostnú problematiku,
- neposkytuje vyčerpávajúce, jasné, univerzálne návody ako riadiť bezpečnosť v akomkoľvek referenčnom objekte, pretože je spojený s realitou a tá sa do istej miery neustále mení,
- nepredstavuje nemeniteľné učenie, jeho odporúčania sú premenlivé.

Úlohou bezpečnostného manažmentu je predovšetkým dosiahnutie, zaistenie a presadzovanie bezpečnosti a ochrany osôb a majetku organizácie vypracovaním optimálnej stratégie riadenia rizík ako hlavných nositeľov možných budúcich škôd. Jedná sa o dynamický proces, ktorý začína vyhodnotením rizík a definovaním bezpečnostných cieľov v období plánovania, pokračuje realizáciou ďalších funkcií manažmentu, až po kontrolu, na ktorú znova nadväzuje definovanie nových cieľov. Ide o neustále sa opakujúci cyklus, v ktorom manažéri rozhodujú o najlepších spôsoboch dosiahnutia a zvyšovania bezpečnosti.

Bezpečnostný manažment, ktorý rieši ochranu aktív v referenčných objektoch, je univerzálny a možno ho aplikovať:

- pre akúkoľvek veľkosť a všetky typy referenčného objektu,
- na všetky úrovne riadenia,
- bez ohľadu na teritórium, kde referenčný objekt pôsobí a sídli.

## 2. VÝZNAMY BEZPEČNOSTNÉHO MANAŽMENTU

Bezpečnostný manažment je špecifickou formou manažmentu a možno ho tiež charakterizovať ako:

- **špecifickú aktivitu** (proces, praktická činnosť) na zachovanie bezpečnosti,
- pojem na označenie **profesie pracovníkov** riadiacich problematiku bezpečnosti,
- **vednú disciplínu (teóriu)** o riadení bezpečnosti,
- **umenie** riadiť.

Bezpečnostný manažment ako **špecifická aktivita** (proces, praktická činnosť) na zachovanie bezpečnosti ktoréhokoľvek referenčného objektu predstavuje druh ľudskej práce, jednej z najdôležitejších ľudských činností, ktorá riadi dôležitú oblasť jeho bezpečnosti. V súčasnej dobe predstavuje značne špecializovanú činnosť na zachovanie bezpečnosti, bez ktorej sa neobíde žiadny referenčný objekt. Najvšeobecnejšie ju možno charakterizovať ako **súhrn všetkých činností, ktoré je treba urobiť, aby sa zaistila bezpečnosť osôb a majetku**.

V druhej, inštitucionálnej podobe sa bezpečnostný manažment spája s **personifikáciou** t. j. označením ľudí, ktorých poslaním je vykonávať funkcie bezpečnostného manažmentu. Pojmom bezpečnostný manažment sa označuje skupina ľudí, ktorí

majú zodpovednosť za riadenie a správu vytvoreného bezpečnostného systému.

Bezpečnostný manažment ako **vedná disciplína** (teória) **o riadení bezpečnosti** predstavuje súhrnný, logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia v oblasti zaistovania ochrany osôb a majetku v referenčných objektoch, ktoré sú vypracované na základe empirie a abstrakcie a ktorým sa možno učiť a aj ich vyučovať. Bezpečnostný manažment je multidisciplinárny vedný odbor, má svoj vlastný predmet skúmania ako aj vlastné zdroje poznávania. Predmetom skúmania v bezpečnostnom manažmente je riadenie bezpečnosti, s cieľom zabezpečiť ochranu osôb, majetku a životného prostredia na základe identifikácie a vyhodnotenia vonkajších a vnútorných bezpečnostných rizík. Medzi hlavné ciele teórie bezpečnostného manažmentu patria:

- zdokonaľiť prax riadenia bezpečnosti, čo nie je možné bez zvládnutia elementárnych poznatkov z manažmentu a bezpečnostného manažmentu,
- pomáhať pri výchove bezpečnostných manažérov a adeptov na tieto funkcie (študentov), ktorí sa majú učiť a porozumieť princípom, metódam a postupom riadenia bezpečnosti, ako aj tomu, ako tieto poznatky aplikovať v praxi,
- ukázať oblasti a problémy bezpečnostného manažmentu, ktoré vyžadujú osobitný výskum a ďalšie rozpracovanie.

Bezpečnostný manažment sa stáva **umením**, pretože uskutočňuje aktivity prostredníctvom ľudí. Úspechy bezpečnostného manažmentu sú závislé od vlastností a schopností manažérov, ktorí riadia bezpečnosť v ktoromkoľvek referenčnom objekte, podoprených teoretickými poznatkami a nadobudnutými zručnosťami v riadení bezpečnosti. Bezpečnostný manažment ako umenie znamená „vedieť ako“:

- hľadať a umiestniť správnych ľudí na správne miesta,
- komunikovať s nimi,
- reálne ich motivovať a stimulovať individuálne i ako členov tímu,
- kreovať tím,
- predvídať vývoj,
- rozumne riskovať atď.

## 3. VIACDIMENZIONÁLNA CHARAKTERISTIKA PROCESU BEZPEČNOSTNÉHO MANAŽMENTU

Komplexný systémový prístup (viacdimenziálna charakteristika) k procesu

bezpečnostného manažmentu integruje jednotlivé čiastkové hľadiská a prístupy do celku a tie sa stávajú súčasťou teórie procesu bezpečnostného manažmentu. Obsah a jadro procesu bezpečnostného manažmentu ako systému a tým aj jeho teórie možno dekomponovať podľa troch hľadísk a vyčleniť tri podsystémy:

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

Manažérske funkcie, rozhodovací a informačný proces sa navzájom rozličným spôsobom prekrývajú. Proces bezpečnostného manažmentu je založený na myšlienke, že manažment predstavuje:

- nepretržité prijímanie a využívanie informácií,
- na nepretržité rozhodovanie,
- a vykonávanie manažérskych funkcií.

**Rozhodovací proces** je hlavným článkom riadiaceho procesu, jednou z najdôležitejších aktivít, ktoré vykonávajú manažéri. Proces bezpečnostného manažmentu sa chápe ako postupné riešenie riadiacich problémov v príslušnom dynamickom systéme, ako **postupnosť vzájomne súvisiacich rozhodnutí a zabezpečovania ich realizácie**.

**Funkčná charakteristika** bezpečnostného manažmentu je najznámejšia a najviac rozvinutá charakteristika, pri ktorej sa bezpečnostný manažment vníma z pohľadu činností, ktoré plní. Proces riadenia bezpečnosti chránenej hodnoty odkazuje na aktivity (a často skupiny ľudí) zložené z týchto hlavných manažérskych funkcií:

- **plánovanie** (*planning*) - ako proces prípravy budúcich činností, stanovuje bezpečnostné ciele a postupy na ich dosiahnutie,
- **organizovanie** (*organizing*) - proces tvorby podmienok pre realizáciu rozhodnutí, stanovuje zodpovednosti, vytvára štruktúry, určuje ľuďom ako majú zaisťovať plánované úlohy na dosiahnutie a udržiavanie bezpečnosti,
- **personálne zaistenie** (*staffing*) – výber, rozmiestňovanie a príprava bezpečnostných pracovníkov, hodnotenie ich schopností, zručností, napĺňania profesijných a kvalifikačných predpokladov disponibilných ľudských zdrojov,
- **vedenie ľudí** (*leading*) - priame a nepriame usmerňovanie, koordinácia, stimulovanie a motivovanie jednotlivcov i kolektívov, aby včas a efektívne plnili

určené úlohy na dodržiavanie maximálnej bezpečnosti,

- **kontrola** (*controlling*) - proces sledovania, rozboru, hodnotenia stavu bezpečnosti a prijímania záverov v súvislosti s odchýlkami medzi plánovanými bezpečnostnými cieľmi a ich realizáciou.

Plánovanie určuje, aká bezpečnosť sa má dosiahnuť. Organizovanie špecifikuje, ako dosiahnuť naplánované bezpečnostné ciele. Kontrolovanie určuje, či sa tieto ciele dosiahli. Vedenie vykonávané manažérom tieto funkcie spája dovedna.

**Informačná charakteristika** bezpečnostného manažmentu je treťou základnou charakteristikou činnosti riadenia. Riadenie bezpečnosti je vždy informačným procesom, každá riadiaca činnosť predstavuje veľmi zložitú prácu s informáciami. Celý proces bezpečnostného manažmentu sa môže v určitom zmysle skúmať ako proces prijímania, pretvárania a odovzdávania informácií. Na tomto základe vzniká a existuje informačný systém určitého objektu a prostredníctvom neho sa prakticky realizujú všetky manažérske činnosti.

#### 4. SYSTÉMOVÝ PRÍSTUP K BEZPEČNOSTNÉMU MANAŽMENTU ORGANIZÁCIE

Systémový prístup je založený na teórii systémov, ktorá zdôrazňuje komplexné (celostné) chápanie javov a procesov. Na tomto chápaní možno vytvoriť teoretický rámec využiteľný aj v bezpečnostnom v manažmente.

Bezpečnostný manažment organizácie tvorí zložitý otvorený, dynamický systém, ktorý je v trvalej interakcii so svojim prostredím a v ktorom dochádza k transformácii. Jeho hlavnými zložkami sú **riadiaci systém** bezpečnostného manažmentu a **riadený systém** bezpečnostného manažmentu organizácie. Okrem nich bezpečnostný systém každej organizácie ovplyvňujú podsystémy:

- vonkajšie bezpečnostné prostredie,
- vnútorné bezpečnostné prostredie,
- rozhodovacie a informačné procesy,
- komunikačné procesy,
- výsledné výstupy z organizácie.

**Riadiaci systém** bezpečnostného manažmentu organizácie tvoria riadiaci funkcionári, zodpovední za riadenie bezpečnosti a bezpečnostní pracovníci, bezprostredne zodpovední za ochranu osôb a majetku.

**Riadený systém** bezpečnostného manažmentu tvoria všetci zamestnanci, ktorí musia mať záujem na dosiahnutí najvyššieho možného stupňa bezpečnosti a vysokej bezpečnostnej kultúry.

**Vonkajšie bezpečnostné prostredie** zabezpečuje vstupy do transformačného procesu v organizácii. Vstupy do organizácie z jej vonkajšieho prostredia z hľadiska bezpečnosti tvoria **vonkajšie bezpečnostné riziká**, ktoré môžu organizácii spôsobiť rôzne škody. Vonkajšie bezpečnostné riziká pre podnikanie a bezpečnosť organizácie možno identifikovať najmä v nasledovných oblastiach (Merna, Al-Thani, 2007):

- Politika - vládna politika, verejná mienka, zmena ideológie, legislatíva, nepokoje (vojna, terorizmus, pouličné nepokoje...), zmeny kompetentných orgánov.
- Ekonomika - politika finančnej správy, dane, nákladová inflácia, úrokové miery, kurzy mien.
- Trh - dopyt a výhľad, konkurencia, zastarávanie, uspokojenie zákazníka, móda.
- Financie - bankrot, marže, poistenie, podiel na riziku.
- Legislatíva - zásady spojené so zmenami v legislatíve na štátnej úrovni i v smerniciach EÚ.
- Príroda - počasie, zemetrasenie, záplavy, požiar alebo explózia, archeologický výskum, nepredvídateľné pôdne podmienky.
- Životné prostredie - kontaminovaná pôda, voda, ovzdušie, zodpovednosť za ich znečistenie, verejná mienka, zákon o ochrane životného prostredia, environmentálne predpisy.
- Bezpečnosť - nebezpečné látky, kolízie, kolaps, požiar, explózie.
- Zločinnosť - nedostatok bezpečnosti, vandalizmus, krádeže, podvody, korupcia.

Vo **vnútornom bezpečnostnom prostredí organizácie** popri uvedenom transformačnom procese s využitím manažérskych funkcií existujú **vnútorné bezpečnostné riziká**, ktoré tento proces môžu závažne narušiť. Jedná sa najmä o riziká v oblastiach (Merna, Al-Thani, 2007):

- Politika, ciele a stratégie.
- Plánovanie - požiadavky na povolenie, politika a prax, sociálno-ekonomické dopady, verejná mienka.
- Organizovanie - veľký počet organizačných úrovní, nejasne stanovené práva a povinnosti, kompetencie a

vzájomný spôsob spolupráce, prílišná centralizácia....

- Technika a technológia - prevádzková nespoľahlivosť, nebezpečenstvo priemyselných a iných havárií.
- Ľudský faktor - nekompetentnosť, omyl, ignorancia, únava a vyčerpanie, komunikačná schopnosť, práca v noci a za zníženej viditeľnosti.
- Kultúra organizácie.
- Informačné systémy.
- Iné riziká (požiar, okupačný štrajk, ...).

Vo vnútornom prostredí organizácie sa uskutočňuje **transformačný proces**, ktorý pomocou vopred definovaných pravidiel zabezpečuje premenu vstupov na požadované výstupy dosiahnutej bezpečnosti. Tento proces obsahuje činnosti manažérov, bezpečnostných pracovníkov a všetkých zamestnancov pre dosiahnutie požadovaného stavu bezpečnosti.

Transformačný proces v oblasti bezpečnosti zabezpečuje vytvorený **systém riadenia bezpečnosti organizácie**, v ktorom majú zastúpenie línioví a štábní manažéri a bezpečnostní manažéri, ktorí svojimi vedomosťami a skúsenosťami hľadajú optimálne spôsoby na zachovanie bezpečného prostredia pre pracovný cyklus. Vrcholový manažment v súčinnosti s bezpečnostným manažmentom vytvorí „**Bezpečnostnú politiku**“, ktorou sa organizácia prihlási k dodržiavaniu bezpečnostných noriem v celej organizácii.

Proces riadenia bezpečnosti začína získavaním informácií o vonkajšom a vnútornom prostredí a vyhodnotením vonkajších a vnútorných bezpečnostných rizík. Úroveň bezpečnosti každej organizácie je závislá od spôsobu, akým systém riadenia bezpečnosti dokáže riadiť riziká, ktoré sa vyskytujú v jej vonkajšom a vnútornom prostredí. Riadenie rizík sa teda v súčasnosti stáva jedným z najdôležitejších problémov, ktorým dnes organizácie čelia. Do riadenia rizík pre zachovanie bezpečnosti musia byť zahrnuté všetky úrovne organizácie. Efektivita tohto procesu závisí na:

- zodpovednom určení kritérií rizík,
- včasnej identifikácii kľúčových rizík organizácie,
- vykonaní objektívnej analýzy a hodnotenia rizík špecifických pre danú organizáciu - zvážení pravdepodobnosti výskytu rizík a následného dopadu ich realizácie na organizáciu,
- reagovaní na tieto riziká vhodným a účinným spôsobom.

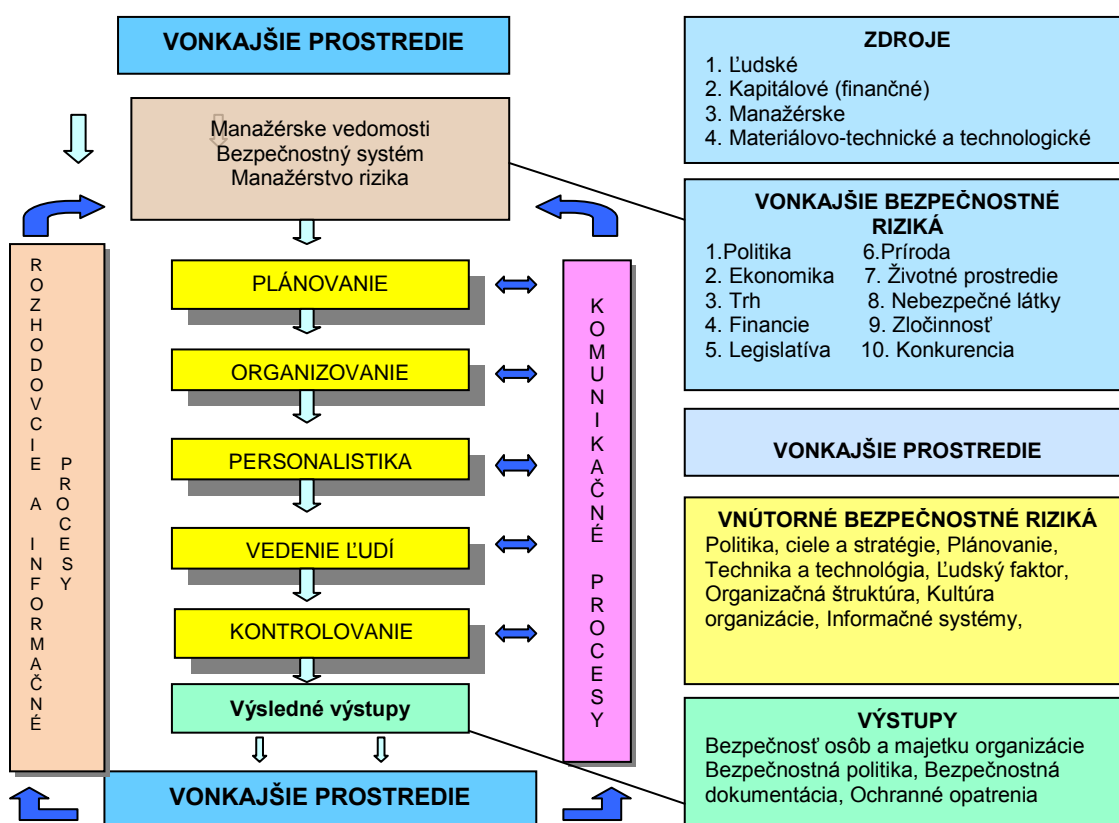
V pokračujúcom transformačnom procese manažment a bezpečnostný manažment:

- pri plánovaní - stanoví dlhodobé bezpečnostné ciele a pripraví bezpečnostné plány vo všetkých oblastiach činnosti,
- pri organizovaní - určí, ktoré aktivity na dosiahnutie bezpečnosti sa musia vykonať, zoskupí ich a rozdelí pre podriadených, deleguje potrebné právomoci podriadeným na vykonanie aktivít koordinovaným spôsobom, vytvorí bezpečnostné štruktúry (systém riadenia bezpečnosti) a pripraví bezpečnostnú dokumentáciu (rôzne bezpečnostné smernice),
- pri personálnom zabezpečovaní - naplní štruktúry systému riadenia bezpečnosti bezpečnostnými špecialistami alebo zaškolí vybraných zamestnancov na vykonávanie bezpečnostných funkcií,
- pri vedení ľudí k bezpečnosti - zoznami všetkých zamestnancov s aktivitami, pravidlami, postupmi a zásadami

bezpečnosti, komunikuje s nimi a motivuje ich pre udržiavanie a skvalitňovanie bezpečného prostredia a bezpečnostnej kultúry, pričom ich činnosť koordinuje,

- pri vykonávaní kontrol - monitoruje, meria a vyhodnocuje úroveň bezpečnosti, jednou z foriem kontroly je aj bezpečnostný audit.

Proces riadenia bezpečnosti nepretržite ovplyvňujú **rozhodovacie a informačné procesy**. Manažéri na riadenie bezpečnosti využívajú informácie o vonkajších a vnútorných rizikách, ktoré vyhodnocujú a riadia s využitím procesu manažérstva rizika. V celom procese riadenia bezpečnosti sa využívajú informačné systémy a informačné technológie. Manažéri využívajú získané informácie na rozhodovanie o spôsoboch dosahovania bezpečnosti v celej organizácii.



Obrázok 1. Schéma systémového prístupu k bezpečnostnému manažmentu

Proces **komunikácie** integruje manažérske funkcie a spája organizáciu s vonkajším prostredím. Povinnosťou každého zamestnanca je sledovať stav bezpečnostného

prostredia, komunikovať s bezpečnostnými pracovníkmi o bezpečnostných pravidlách, zásadách a opatreniach a zúčastňovať sa na školeniach o rôznych druhoch bezpečnosti.

Výstupom z procesu riadenia bezpečnosti v organizácii sú:

- bezpečnosť osôb a majetku,
- bezpečnostné smernice, pravidlá, zásady a opatrenia, uplatňované vo všetkých oblastiach činnosti,
- zavedenie ochranných opatrení na ochranu osôb a majetku,
- vytvorenie systému bezpečnostného vzdelávania zamestnancov.

Bezpečnostný manažment je súčasťou celkového manažmentu organizácie a má

významné miesto v manažérskych procesoch organizácie. Na kvalitné riadenie bezpečnosti sa vo vnútornom prostredí organizácie môžu podľa jej veľkosti a veľkosti aktív vytvárať:

- **Bezpečnostný program** - integrovaný súbor pravidiel a aktivít, zameraných na zlepšenie bezpečnosti (spravidla v menších organizáciách).
- **Systém riadenia bezpečnosti** (systém bezpečnostného manažmentu).

## LITERATÚRA

- [1] BELAN, L., MARIŠ, L.: *Bezpečnostný manažment*, In: Zborník z 18. medzinárodnej vedeckej konferencie „Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí, Žilina, 2013, ISBN 978-80-554-0700-5.
- [2] HOFREITER, L.: *Bezpečnostný manažment*. Žilina, EDIS 2002, ISBN 80-7100-953-9.
- [3] HOFREITER L., KRIŽOVSKÝ S.: *Manažérstvo bezpečnostných systémov*. Multiprint Košice 2007, ISBN 978-80-89282-16-6.
- [4] *Terminológia bezpečnostného manažmentu. Výkladový slovník*. Košice: Multiprint s.r.o. 2004 ISBN 80-969148-1-2.
- [5] MERNA, T. ; AL-THANI, F.F.: *Risk management*. Computer Press, a.s. Brno. 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [6] REITŠPÍS, J.; MESÁROŠ, M.; BARTLOVA, I.; ČAHOJOVA, L.; HOFREITER, L.; SELINGER, P.: *Manažérstvo bezpečnostných rizík*. EDIS, ŽU Žilina, 2004, ISBN -80-8070-328-0.
- [7] SEDLÁK, M.: *Manažment*. Elita Bratislava 1997. ISBN 80-8044-015-8.
- [8] VEBER, J. a kol.: *Management – základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha 2003, ISBN 80-7261-029-5.