

ZAŠTO I KAKO INTEGRISATI MENADŽMENT SISTEME

WHY AND HOW TO INTEGRATE MANAGEMENT SYSTEMS

Zdravko Erdeljan, dipl. maš. ing.
Subotica, Srbija

REZIME

Postepeno i pojedinačno uvođenje menadžment sistema, dovelo je do njihovom međusobno nezavisnom funkcionisanja i različitih prilaza pojedinim problemima i njihovom rešenju.

Zbog toga, sve veći broj organizacija želi da iskoristi sličnosti primenjenih menadžment sistema u pogledu ciljeva, strukture i daljeg razvoja njihovim integrisanjem u jedinstveni integrisani menadžment sistem.

Ključne reči: menadžment sistem, integracija

SUMMARY

The gradual introduction of individual and management systems has led to their mutually independent functioning and different approaches to certain problems and their solution.

Because of this, many organizations want to take advantage of the similarity of applied management system in terms of goals, structure, and further development of their integration into a single integrated management system

Keywords: management system, integration

1 UVOD

Rad i poslovanje u jednom zajedničkom društvenom okruženju uslovljenom određenim nepisanim normama običaja i tradicijama, zahtevao je razvoj standarda i normativno- tehničkih dokumenata od strane državnih ili međunarodnih tela.

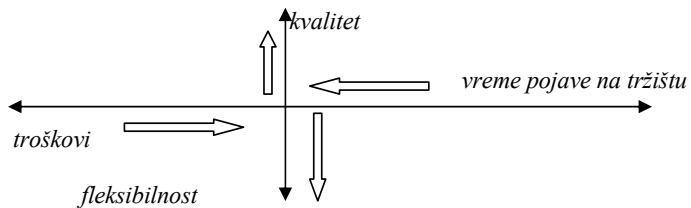
Rezultat toga je intezivni razvoj standardizacije u području organizacije i menadžmenta poslovnim sistemima. Navešćemo samo neke od njih [2]

- Standardi za menadžment sisteme kvaliteta ISO 9000;
- Standardi za menadžment sisteme životnom sredinom ISO 14000;
- Standardi za menadžment sistem zaštite zdravlja i bezbednost zaposlenih OHSAS 18000;

2 PRIMENA MENADŽMENT SISTEMA U ORGANIZACIJAMA

Za stalno prisustvo i opstanak na tržištu izloženom neprekidnim promenama, kako ekonomsko-političkim tako i inovacijama u oblasti tehnologije proizvoda i inovativnih tehnologija, neophodna su blagovemenareagovanja organizacije na te promene

Opstaju oni koji brzo reaguju savremenim tendencijama na tržištu, koji im se prilagođavaju i odgovaraju njihovim zahtevima, a propadaju oni koji reaguju sporo (slika 1).



Slika 1. Savremeni zahtevi tržišta

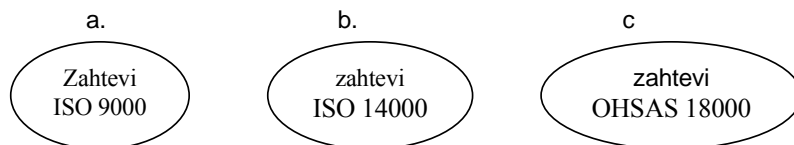
2.1. Obaveze organizacije za primenu menadžment sistema [1]

U zavisnosti od vrste proizvoda, odnosno usluga, postavljaju se potrebe i/ili obaveze organizacije za primenu menadžment sistema po osnovu:

- Zahtevi i potrebe društvene zajednice (okruženja u kojem organizacija radi): Organizacije ne deluje izolovano u jednom okruženju i svojim se aktivnosti mora njemu prilagođavati, što se dobrim delom odnosi i na primenu zakonskih propisa,
- Zahteva svetskog tržišta: Imajući u vidu da je tržište evropske zajednice jedno od najvećih tržišta na svetu, kao i da ono najvećim delom zahteva poslovanje u skladu sa zahtevima menadžment sistema proizilazi neophodnost poslovanja i primene pojedinih menadžment sistema,
- Ugovornih obaveze prema korisniku - ispunjenje zahteva korisnika: Pojedine firme zahtevaju od svojih isporučioaca da primenjuju neke od menadžment sistema,
- Potrebe organizacije-vlasnika, akcionara: menadžment sistem se ne prohvati što se mora-što to drugi zahtevaju, nego što smatra da je to osnova sistema upravljanja organizacijom u cilju uspešnosti poslovanja, a time i njenog opstanka na sve probirljivijem i zahtjevnijem tržištu.

2.2 Primena menadžment sistema u praksi

Kako su postepeno nastajali, tako su u praksi i primenjivani menadžment sistemi ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000 i drugi. Posledica toga je njihova pojedinačna, nezavisna primena kako je prikazano slikom 2



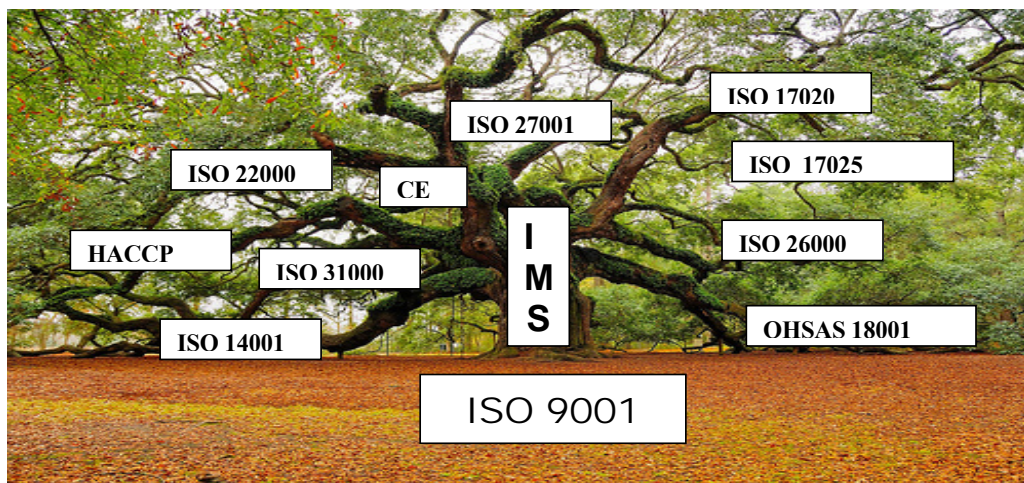
Slika 2. Pojedinačna primena više menadžment sistema

2.3 Osnovni zahtevi menadžment sistema

Zahtevi svakog menadžment sistema obuhvata, u manjoj ili većoj meri:

- Rukovodstvo: Odgovornost rukovodstva i njihovo aktivno delovanje na ostvarenju postavljenih ciljeva. Kroz liderstvo i akcije, najviše rukovodstvo može stvarati okruženje u kojem je osoblje potpuno uključeno i u kojem sistem upravljanja kvalitetom može funkcionisati efektivno,
- Usmerenost na korisnike: Organizacija radi i postoji za korisnike njenih proizvoda i sve aktivnosti su usmerene ka ispunjavanju njihovih zahteva, želja i potreba,
- Partnerski odnosi sa isporučiocima,
- Obrazovanje i stručno osposobljavanje zaposlenih,
- Procesni pristup: Utvrđivanje procesa i kriterijuma i metoda za njihovo merenje, i unapređenje performansi,
- Interne provere.

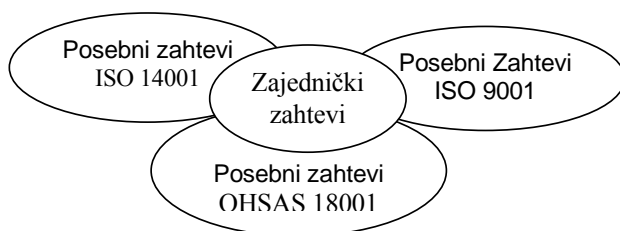
Svi ovi zahtevi obuhvaćeni su standardom ISO 9001, pa se može smatrati da je ovaj standard osnova (koren) svih ostalih menadžment standarda, što je simbolično prikazano "stablom kvaliteta" na slici 3.



Slika 3. Stablo menadžmenta kvalitetom

2.4 Integracija menadžment sistema

Sve veći broj organizacija pored najšire traženog menadžment sistema ISO 9000 uvodi i primenjuje druge prikazanih slikom 3 pri čemu se oni primenjuju nezavisno jedno od drugog. Ovaka pristup doveo je do toga da pojedina rešenja u različitim menadžment sistemima budu međusobno suprotstavljena i tako stvaranja velike probleme u svakodnevnom radu, pa se počelo raditi na izdvajanju i objedinjavanju zajedničkih elemenata menadžment sistema kako je prikazano na slici 4



Slika 4. Princip integracije menadžment sistema

Koristi od integracije parcijalnih menadžment sistema u jedinstveni integrisani menadžment sistem:

- Integracija različitih menadžment sistema u jedinstveni je efikasnija i jeftinija od uvođenja, primene i održavanje pojedinačnih,
- smanjuje rizik, povećava profitabilnost,
- uravnotežava problematične ciljeve i eliminiše problematične odgovornosti i odnose,
- pomera fokus na poslovne ciljeve,
- formalizuje neformalizovane sisteme, harmonizuje i optimizuje praksu,
- poboljšava komunikacije,
- povećanje poverenja kod korisnika i povećava imidž na tržištu i u društvu,

- jedinstveni program obuka za integrisani menadžment sistem štedi novac i vreme,
- smanjene dokumentacionog sistema objedinjavanjem pojedinih dokumenata izahtevanih menadžment sistemima (na primer: politika kvaliteta preispitivanje od strane rukovodstva, interne provere, upravljanje dokumentima i zapisima, obrazovanje i sl),
- efikasnija interna provera menadžment sistema,
- jednostavnije i brže uvođenje u primenu novih menadžment sistema.

Primena integrisanog menadžment sistema nosi opasnost prenatlaženog uopštavanja rešenja čime se mogu zanemariti bitne specifičnosti pojedinih poslovnih aktivnosti i može se izbeći tako da se sačuva deo specifičnih rešenja iz svakog menadžment sistema pojedinačno.

3 PUT DO INTEGRISANOG MENADŽMENT SISTEMA

"Dobro svuda i na svakom mestu zavisi od ispunjenj dva uslova:

1. *pravilnog utvrđivanja konačnog cilja;*
2. *pronalaženja odgovarajućih puteva i sredstava koje vode konačnom cilju"*

Aristotel

Uspostavljanje jedinstvenog integrisanog menadžment sistema može se izvesti u sledećih 5 koraka:

1. Utvrđivanje zahteva,
2. Izbor strategije za realizaciju projekta,
3. Definisanje sastava integrisanog menadžment sistema,
4. Dokumentovanje usvojenih menadžment sistema,
5. Verifikacija usaglašenosti sa zahtevima integrisanih menadžment standarda.

Korak 1: Utvrđivanje zahteva:

U zavisnosti od potreba, organizacije utvrđuje standarde menadžment sistema kao sastavni deo integrisanog menadžment sistema, najčešće su to kombinacije:

ISO 9001+ISO 14001; ISO 9001+OHSAS 18001; ISO 9001+ISO14001+OHSAS 18001

Korak 2: Polazeći od prikazanog tačkom 2.4: integracija menadžment sistema i principa integrisanog menadžment sistema prikaznog slikom 4, zahtevi ova tri menadžment standarda biće prikazani kroz jedinstveni integrisani menadžment sistem.

Korak 3 Dokumentovanje usvojenog integrisanog menadžment sistema

Polazne osnove

Pristup dokumentovanju integrisanom menadžmen sistemu prethodi odluka da se za osnovu razmatranja naziva i označavanja u dokumentovanom integrisanom menadžment sistemu usvoje nazivi i označavanja standarda ISO 9001. Razlog tome tome je da se izbegne nejedinstvenost naziva i oznaka u standardima, kako je to delimično prikazano tabelom 1.

Tabela 1. Nazivi pojedinih tačaka standarda

ISO 9001:2008	4.2.2: Poslovnik kvaliteta	8.2.2: Interna provera	5.6: Preispitivanje od strane rukovodstva
ISO 14001:2004	4.4.4 –priručnik (1*)	4.5.5 :Interne provere	4.6 :Preispitivanje od strane rukovodstva
OHSAS18001:2007	4.4.1/5-poslovnici sistema upravljanja (2*)	4.5.5: Interna provera	4.6: Preispitivanje koje vrši rukovodstvo
ISO/IEC17020:1998	Prilog D	7.7	7.9
ISO/IEC17025:2005	4.2	4.14	4.15
Napomena: (*1)- prikazano u ISO 14004:2004 (*2)- prikazano u OHSAS 18002:2007			

Formiranju dokumenata integrisanog menadžment sistema izvodi se sledećim redom:

Prethodi tabelarni prikaza uporednih zahteva primenjenih menadžment standarda kako je prikazano tabelom

a-Formira se uporedna tabela pojedinih zahteva menadžment standarda

ISO 9001:2008		OHSAS 18001:2007		ISO 14001:2004		ISO xxxxxx.	
Tačka standarda	naziv	Tačka standarda	naziv	Tačka standarda	naziv	Tačka standarda	naziv

b-Vrši se analiza zahteva

c-Donosi se odluka o potrebnom dokumentu

Primer ove aktivnosti prikazan je u nastavku kod menadžment sistema za upravljanje dokumentacijom

a-Uporedni zahtevi sastavnih menadžment sistema za upravljanje dokumentima

ISO 9001:2008		OHSAS 18001:2007		ISO 14001:2004	
4.2.1	Opšte odredbe	4.4.4	Dokumentacija	4.4.4	Dokumentacija
4.2.3	Upravljanje dokumentima	4.4.5	Kontrola dokumentacije	4.4.5	Kontrola dokumentacije

b- Analiza zahteva:

Zahtevi sastavnih menadžment standarda

- ISO 9001:2008-tačka 4.2.1: opšte odredbe, definisano je da dokumentaciju čine:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> a) dokumentovane izjave o politici i ciljevima kvaliteta b) poslovnik kvaliteta c) dokumentovane procedure i zapisi d) dokumenta i zapise koje organizacija utvrdi da su joj potrebna |
|--|

- OHSAS 18001:2007- tačka 4.4.4: Zahtevi za dokumentacijom definisano je da dokumentaciju čine:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> a) OHSAS politiku i ciljeve b) opis predmeta i područje primene c) opis osnovnih elemenata, njihovo međusobno delovanje d) dokumenta i zapise koje zahteva ovaj standard e) dokumenta i zapise koje organizacija utvrdi da su joj potrebna |
|--|

- ISO 14001:2004-4.4.4: Zahtevi za dokumentacijom definisano je da dokumentaciju čine:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> a) politiku, opšte i posebne ciljeve b) opis predmeta i područje primene c) opis osnovnih elemenata, njihovo međusobno delovanje d) dokumenta i zapise koje zahteva ovaj standard e) dokumenta i zapise koje organizacija utvrdi da su joj potrebna |
|---|

c- Odluka o potrebnom dokumentu

Prijašnje zahteve obuhvatiti jedinstvenom dokumentovanom Procedurom za upravljanje dokumentima i zapisima

Korak 4: Primena dokumentovanog integrisanog menadžment sistema u praksi

Za integrisani menadžment sistem predvideti jedan period uhodavanja u praksi dokumentovanog menadžment sistema, pri čemu je poželjno da se svi korisnici kroz obuku detaljno upoznaju sa zahtevima primenjenih menadžment standarda i propisane dokumentacije okviru svoje delatnosti i mogućnostima njegovog poboljšavanja.

Korak 5: Verifikacija usaglašenosti sa zahtevima integrisanih menadžment standarda

Interna provera

Posle planiranog perioda za uhodavanje i primenu dokumentovanog integrisanog menadžment sistema, internom proverom utvrditi spremnosti za njegovu verifikaciju, odnosno usaglašenost sa zahtevima odgovarajućih standarda.

Korak 6: Dokaz usaglašenost sa zahtevima menadžment standarda

Dokaz usaglašenosti sa zahtevima menadžment standarda, u praksi je najčešće sertifikat izdat od strane nezavisnih organizacija, mada organizacija može da uvede i primenjuje zahteve menadžment standarda da bi ostvarila interne i eksterne koristi i bez dobijanja sertifikata.

Potrebno je reći da ne postoji jedinstveni dokaz usaglašenosti integrisanog menadžment sistema, nego se moraju obezbediti dokazi za svaki menadžment standard posebno.

- **ISO 9001:**

Standardom se nigde eksplicitno ne traži dokaz-sertifikat o usaglašenosti sa zahtevima standarda, ali je to odomaćeno u praksi.

- **OHSAS 18001**

Tačkom 1: predmet i područje primene standarda OHSAS 18001:2007 usaglašenosti sa zahtevima standarda (d) organizacija može:

1. sama da odredi ili sama da deklariše usaglašenost,
2. zatraži potvrdu od zainteresovanih strana za samu organizaciju, kao što su korisnici,
3. zatraži potvrdu o usaglašenosti od strane neke eksterne organizacije, ili
4. zatraži sertifikaciju/registraciju svog OHSAS sistema upravljanja od eksterne Organizacije.

- **ISO 14001**

Tačkom 1: predmet i područje primene standarda ISO 14001:2004 usaglašenosti sa zahtevima standarda (c) organizacija može:

1. sama da odredi i deklariše usaglašenost,
2. zatraži potvrdu od zainteresovanih strana za samu organizaciju, kao što su korisnici,
3. zatraži potvrdu o usaglašenosti od strane neke eksterne organizacije, ili
4. zatraži sertifikaciju/registraciju svog sistema upravljanja zaštitom životne sredine od eksterne organizacije

4. ZAKLJUČAK

Kao zaključak koristićemo jednu izjavu William A. Foster-a

*Kvaliteta se nikada ne desi slučajno;
uvijek je rezultat visoke namjere, iskrenog truda,
inteligentnog vodstva i vješte izvedbe;
predstavlja mudri izbor među mnogim alternativama.*

5. LITERATURA

- [1] Milenko Haleta: Projektovanje menadžment sistema životne i radne sredine, UNIVERZITET SINGIDUNUM, Beograd, 2010
- [2] Vidosav D. Majstorović: Razvoj standarda za integrisane menadžment sisteme, Mašinski fakultet, Beograd, 2003
- [3] ISO 9001:2008: Sistem menadžmenta kvalitetom - Zahtevi
- [4] ISO 14001:2004: Sistem upravljanja zaštitom životne sredine - Zahtevi sa uputstvom za primenu
- [5] OHSAS 18001:2007: Sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu - Zahtevi