

INTEGRISANI MENADŽMENT SISTEMI

INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS

**Dr Mile Milekić, van. prof.
Saobraćajni fakultet Doboj
Doboj**

**Dr Miroslav Bobrek, red. prof.
Mašinski fakultet Banja Luka
Banja Luka**

REZIME

Može se reći da je i na početku dvadeset prvog vijeka integracija ključna riječ a integrisani sistemi menadžmenta najbolji menadžment pristup za istovremeno balansirano zadovoljstvo kupaca i drugih zainteresovanih strana i dugoročan održivi razvoj organizacije. Integrisani sistemi menadžmenta (Integrated Management System - IMS) se zasnivaju na integrisanoj primjeni više međunarodnih standarda iz oblasti upravljanja i predstavljaju način za efektivno i efikasno upravljanje organizacijom.

Problemima integracije sistema menadžmenta vrlo intenzivno se bavi savremena literatura menadžmenta. Prisutni su različiti pristupi i koncepti. Nova verzija serije standarda ISO 9000:2015 najavljuje jedinstveno propisivanje osnovne strukture svih standarda menadžmenta, čime se i formalno olakšava njihova integracija. U radu se daju neki primjeri konceptata integracije sistema menadžmenta poznatih u literaturi kao i praktični primjeri implementirani u organizacijama.

Ključne riječi: sistemi menadžmenta, integracija, koncepti.

ABSTRACT

We can say that integration is a keyword at the beginning of the twenty-first century and that integrated management systems are best approach for simultaneous balanced pleasure of customers and other interested parties as well as long-term sustainable development of an organization. Integrated Management Systems (IMS) are based on integrated application of several international standards in the field of management and they represent a way for efficient management.

Problems of integration management system are very intensively explained in contemporary literature. New version of ISO 9000:2015 proclaims a unique proscription of basic structure of all management standards which is formally facilitated by their integration. This paper shows some examples of concepts of integration of system management described in literature as well as some practical examples implemented in organizations.

Keywords: management systems, integration, concepts

1. UVOD

Razumijevajući Demingove principe menadžmenta jasno se dolazi do saznanja da su oni bili osnova za formiranje principa menadžmenta u standardima serije ISO 9000, sadržanih u 8 principa u izdanju iz 2000 (2008) godine, odnosno 7 principa u izdanju 2014/15 godine. S

toga bi se moglo reći da su Demingovi principi funkcionisanja organizacija takođe osnova za postavljanje tzv. Integrisanih sistema menadžmenta.

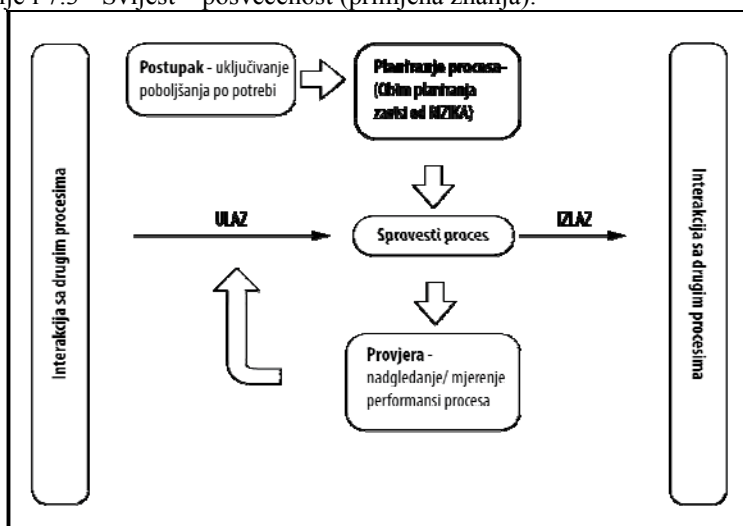
Pregledom tematike koja se tretira u principima kvaliteta jasno je da se oni odnose na ukupno funkcionisanje organizacije uključujući i druge aspekte koji su često predmet drugih standarda. S toga oni imaju univerzalni karakter koji daju i ukupnoj seriji standarda ISO 9000. To praktično znači da implementacija standarda ISO 9000 organizaciji daje mogućnost jednostavnije aplikacije zahtjeva i drugih standarda menadžmenta koji su primjenljivi na njeno područje rada. Ova namjera integracije sistema upravljanja prisutna je u teoriji menadžmenta i u praksi funkcionisanja organizacija, ali koncepti različitih standarda, a time i proces certifikacije često ne podržavaju ove integracione procese. To svakako predstavlja poteškoće u funkcionisanju i upravljanju organizacijama.

Nova verzija serije standarda ISO 9000:2015 treba da u značajnoj mjeri prevaziđe ovaj problem, jer je nova struktura usaglašena sa već pokrenutim procesom ISO/TC 176 komiteta da propiše jedinstvenu strukturu standarda menadžmenta. Ovaj proces je baziran na savremenim teoretskim konceptima integrisanog menadžmenta. Praktične modele i pristupe ove integracije daje tzv. Aneks SL – dokument koji propisuje osnovnu strukturu svih standarda menadžmenta. U budućnosti bi svi ISO MSS (Management System Standard) trebali biti konzistentni i kompatibilni - svi će isto izgledati i imati istu suštinu. Ovo bi mogao biti početak kraja sukoba, dupliranja, konfuzije i nesporazuma koji se javljaju iz različitih zahtjeva raznih MSS.[1]

2. STANDARDIZOVANI SISTEMI UPRAVLJANJA

Ovdje se daje kraći osvrt na međunarodne standarde sistema menadžmenta, koji će biti predmetom posmatranja i analiziranja po razmatranoj problematici.

ISO 9000. ISO 9000 je serija standarda za Sistem menadžmenta kvalitetom (QMS). Primjenjivi su u cjelokupnoj svjetskoj privredi i svim organizacijama. Karakteristike modela iz 2000. godine su procesna struktura i PDCA ciklus kontinualnih unapređenja, što je zadržano i u revizijama od 2008. i 2015. godine (Slika 1). U reviziji standarda ISO/DIS 9001:2014 su dodate značajne izmjene sa novim zahtjevima. Najznačajnije novine u zahtjevima sadržane su u tačkama 6.1 - Aktivnosti za analizu rizika i šansi, 7.2 - Kompetencije i 7.3 - Svijest – posvećenost (primjena znanja).



Slika 1. Upravljanje procesima prema ISO/DIS 9001:2014

ISO 14000. Ova serija standarda objavljena je 1996. godine, revizija ISO 14001 2004. Globalni je model za sistem menadžmenta životnom sredinom (EMS). Sa njegovom primjenom organizacija obezbjeđuje dokaz da se odgovorno ponaša prema životnoj sredini.

EMS obezbjeđuje saglasnost poslovanja sa međunarodnim zakonima i pravilima o zaštiti životne sredine, prevenciji hazardnih situacija. Ova serija standarda podržava i ekološko obilježavanje, ocjenu životnog vijeka proizvoda sa aspekta zaštite životne sredine, ocjenu ekoloških performansi, itd.

OHSAS 18001. Ovo je standard za menadžment sistem za zaštitu zdravlja i bezbjednosti zaposlenih. Ima za cilj da kreira bezbjedno radno mjesto. Standard sadrži zahtjeve za planiranje, ocjenu rizika, identifikaciju opasnosti, konsultacije i komunikacije, upravljanje i postupanje u vanrednim situacijama. Sa njegovom primjenom organizacija povećava bezbjednost svojih zaposlenih, zaštitu njihovog zdravlja, smanjenje medicinskih troškova liječenja, smanjenje povreda, povećanje prevencije iz ove oblasti.

SA 8000. Standard je izdan 1997. godine. Predstavlja prvi međunarodni standard iz oblasti socijalne odgovornosti za zaposlene. Od poslodavca zahtjeva da zaposlenim garantuje osnovna radnička prava, bezbjedne radne uslove, zabranu zapošljavanja djece i bolesnih i radnu sedmicu od 42 časa. Takođe, standard propisuje zahtjeve po pitanju zdravstvene zaštite, pravo na sindikalno organizovanje. Standardom se zahtijeva zabrana diskriminacije na vjerskoj, rasnoj i nacionalnoj osnovi, kao i mogućnost napredovanja u struci.

Međunarodna organizacija za standardizaciju publikovala je 2010. godine standard **ISO 26000** - Smjernice za društvenu odgovornost. Društvena odgovornost je odgovornost organizacije za uticaj koji njene odluke i aktivnosti imaju na okruženje, i to kroz etičko i transparentno postupanje koje doprinosi održivom razvoju, uključujući zdravlje i dobrobit društva, organizacije koja vodi računa o očekivanjima zainteresovanih strana i koja je usaglašena sa zakonima i međunarodnim pravilima ponašanja.

3. KONCEPTI I MODELI INTEGRISANOG SISTEMA UPRAVLJANJA

Problemom integracije sistema menadžmenta vrlo intenzivno se bavi savremena literatura menadžmenta. Prisutni su različiti pristupi i koncepti kako u teoriji, tako i u praktičnoj realizaciji. Jedan od pokušaja njihove sistematizacije dat je u tabeli 1.[1, 3]

Tabela 1. Pristupi u integraciji menadžmenta

Integracija: U ponašanju organizacije	Integracija: U sistemskom konceptu	Integracija: U menadžmentu kvalitetom	Integracija: U standardima sistema menadžmenta
Vezana je sa koordinacijom	Vezana je sa koordinacijom, kompatibilnošću i paralelnošću	Vezana je sa razvojem - rasporedom	Vezana je sa paralelnošću, usklađivanjem i kompatibilnošću
Koordinacija - jednakost akcije i napora. Postiže se standardizacijom i uputstvima	Koordinacija i integracija povećava paralelnost (koliko dobro su sistemi usklađeni)	Integracija koja upućuje na stepen paralelnosti (regulisanja) i harmonizacije	Integracija koja sadrži jedan vrhovni standard
Integracija je stepen koordinacije i kooperacije potreban za prevaziženje razlika (razlika u strukturi, ciljevima stavovima i	Integracija i paralelnost povećava efektivnost i efikasnost. U integrisanom sistemu podsystemi gube svoju	Integracija/razvoj - raspored pridruženi su Evropskom modelu TQM-a; TQM nivoui, aktivnosti i scena kulture kvaliteta.	Paralelnost sadrži u sebi paralelne sisteme

uspostavljanje zajedničke perspektive)	nezavisnost.		
	Sistemski koncept ne pominje kulturu	Menadžment kvalitetom prepoznaje važnost kulture	Kompatibilnost upućuje na zajedničke elemente u standardima
			Kultura je za neke autore važna, za neke nije
			Razlike u obimu sistema mogu biti važne. Standardi ne pominju kulturu i kulturne promjene.

U razmatranju integracije sistema menadžmenta potrebno je ispravno razumjeti i koristiti termine: integracija, koordinacija, paralelnost, kooperacija, kompatibilnost. U praktičnim situacijama ovi termini mogu da se shvate i kao sinonimi, što bi moglo dovesti do pogrešnih zaključaka. Rezultati literaturnih istraživanja Integriranih menadžment sistema dati u gornjoj tabeli ukazuju na:

- literatura bihevioralne teorije organizacije (ponašanje u organizaciji) dodaje integraciju koordinaciji i kooperaciji, a pojmove paralelnosti i kompatibilnosti ne spominje;
- u literaturi o standardima menadžmenta, integracija i paralelnost su dva različita pristupa više nego što su povezani termini;
- kultura u literaturi ponašanja u organizaciji je predstavljena kao "zajednički izgledi/perspektive" i "razlike u stavovima", ali iako menadžment kvalitetom prepoznaje važnost kulture, standardi i sistemski koncept je ne ističu;
- literatura o standardima menadžmenta ističe značaj razlika u područjima koje standardi tretiraju za postupke integracije.

Pored pomenih razlika i specifičnosti u konceptima, autori ipak zaključuju da integracija sistema, u bilo kojoj formi, uvijek treba da dovede efektivnijem sistemu. Koristi integracije sistema prema [5] uključuju: poboljšanje procesnih performansi, interne metode menadžmenta i interdisciplinarni timski rad; veću motivaciju rukovodstva; manje višestrukih audita; povećanje povjerenja kupaca; smanjenje troškova.

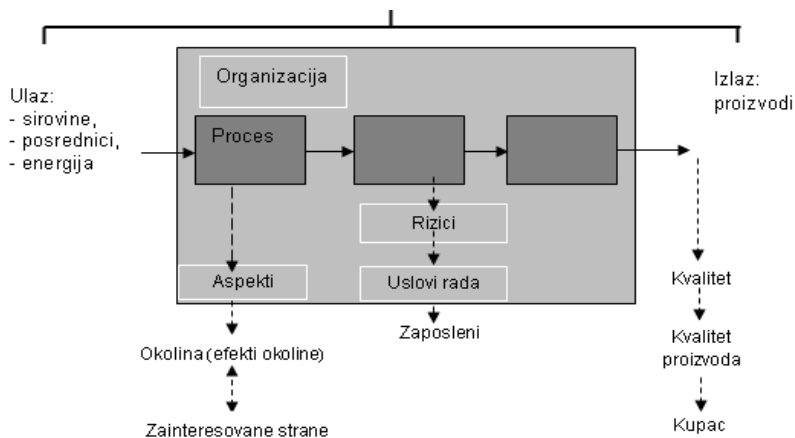
Nadalje komentarišu da, iako separatno održavanje sistema smanjuje internu složenost, to povećava opasnost od konflikata i smanjuje efektivnost. Integracija otklanja ove nedostatke, popravlja efektivnost i efikasnost i kreira sinergiju unapređenjem komunikacija među odjeljenjima, bolju kooperaciju i rad u procesima. Integracija takođe dozvoljava jedinstveni audit, koji štedi novac i vrijeme i omogućuje identifikaciju uvezanih problema.

U literaturi su prisutni različiti aplikativni modeli integracije na konceptima standardizacije menadžmenta. Grupa autora [2], prikazuju ključne tačke integriranog menadžment sistema, (Slika 2) na osnovu analize identičnih ili sličnih zahtjeva standarda ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000 i ISO Guide 72 – Osnove i razvoj standarda za menadžment sisteme.

Polazna osnova analize je razumijevanje osnovnih karakteristika menadžment sistema u organizacijama, njihovo pojašnjenje je kompetentno postavljeno u definiciji sistema menadžmenta date u ISO 9000:2000. U tom smislu se menadžment sistem može opisati kao konzistentan skup uvezanih i međusobno djelujućih aktivnosti i postojeće prakse orijentisane ka uspostavljanju politike i ciljeva, te ka dostizanju uspostavljenih ciljeva. Aktivnosti treba da obezbijede sistematsku kontrolu i unapređenje operativnih i drugih procesa u organizaciji. Osnovni koncepti integracije koje naglašavaju autori su:

1. Proces stalnih unapređenja koncipiran na Deming-Shewart-ovom PDCA ciklusu;

2. Identifikacija procesnog modela u organizaciji uz definisanje zahtjeva za pojedine procese, ulaznih i izlaznih komponenti, procjene rizika te uspostavljanje kontrolnih mehanizama;
3. Uspostavljanje sistema upravljanja rizicima u organizaciji.



Slika 2. Ključne tačke integrisanog menadžmenta

Analizom pomenutih standarda menadžmenta moguće je identifikovati zajedničke koncepte (Tabela 2), čija implementacija organizaciji omogućuje integraciju ovih aspekata menadžmenta.

Tabela 2. Zajednički koncepti standarda ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001

KONCEPT	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
Oblast menadžmenta	Kvalitet	Životna sredina	Profesionalno zdravlje i bezbjednost
Glavni ciljevi	Postizanje zadovoljstva korisnika	Unapređenje parametara životne sredine	Unapređenje parametara zdravlja i bezbjednosti
Glavne zainteresovane strane (stakeholders)	Kupci Zakoni	Zakoni Zainteresovane strane za životnu sredinu	Zaposleni Zakoni
Kritični aspekti	Karakteristike kvaliteta (proizvoda i procesa)	Aspekti životne sredine (vezani za aktivnosti, proizvode i usluge)	Opasnosti (vezani za aktivnosti i operacije u organizaciji)
Zahtjevi vezani za kritične aspekte	Zahtjevi korisnika Zahtjevi vezani za namjeravanu upotrebu Zakonski zahtjevi Zahtjevi određeni u organizaciji	Zakonski zahtjevi Zahtjevi/potrebe zainteresovanih strana Zahtjevi proizašli iz analize rizika u aspektima životne sredine	Zahtjevi/potrebe zainteresovanih strana (zaposleni) Zahtjevi proizašli iz procjene rizika u aspektima opasnosti
Fokus aktivnosti menadžmenta	Procesi koji su kritični za ispunjenje karakteristika kvaliteta proizvoda i performansi organizacije vezanih za kvalitet	Operacije i aktivnosti od značaja za životnu sredinu	Operacije i aktivnosti od značaja za rizike i opasnosti po zdravlje i bezbjednost

Posljedice nedostatka menadžmenta	Loše performanse organizacije i proizvoda koje prouzrokuju nezadovoljstvo korisnika	Štetan uticaj na životnu sredinu	Šteta po zdravlje i blagostanje zaposlenih
Rizici za organizaciju	Organizacija ne može da ispuni zahtjeve korisnika i zakonske zahtjeve Posljedice: nezadovoljstvo korisnika, odgovornost prema građanima, zakonski prekršaji, smanjenje tržišta i finansijski gubici	Performanse životne sredine koji su u suprotnosti sa zakonskim zahtjevima ili potrebama zainteresovanih strana Posljedice: zakonski prekršaji, odgovornost prema građanima, loš imidž i finansijski gubici	Performanse zdravlja i bezbjednosti i nivo kontrole rizika koji ne zadovoljava zakonske zahtjeve i potrebe zaposlenih Posljedice: zakonski prekršaji, odgovornost prema građanima, gubici u radnoj snazi i finansijski gubici

Praktični primjeri integracije menadžmenta ukazuju na opravdanost postupaka integracije sa stanovišta povećanja efektivnosti i efikasnosti, kao i ukupnog kvaliteta proizvoda i usluga. Na primjeru prikazanom na slici 2 kreiranje je vođeno ISO organizacijom a predstavlja uvodna istraživanja za model integracije predstavljen dokumentom Annex SL, kao i model predložen u ISO/DIS 9001:2014.

4. ZAKLJUČAK

Mnoge organizacije su usvojile ili usvajaju pojedinačno sisteme menadžmenta. U svim sistemima menadžmenta postoje neki zajednički elementi kojima se može upravljati na integrisan način. Danas sve više organizacije pristupaju implementaciji integrisanog menadžment sistema. Nova verzija standarda ISO 9000:2015 najavljuje jedinstveno propisivanje osnovne strukture svih standarda menadžmenta, čime se i formalno olakšava njihova integracija.

Implementacija integrisanog menadžment sistema omogućuje organizaciji da smanji rizike poslovanja, te da ukloni negativne posljedice koje oni mogu prouzrokovati. Može se reći da integracija sistema menadžmenta vodi organizaciju ka izvrsnosti mjerljivom jednim od poznatih modela na principima TQM-a.

Sa stanovišta najvišeg rukovodstva kao najprihvatljivija definicija za integrisani sistem menadžmenta organizacije mogla bi glasiti da je to sveobuhvatni alat menadžmenta koji integriše sve elemente poslovnog sistema u jedinstven i cjelovit sistem upravljanja procesima u organizaciji radi balansiranog zadovoljavanja zahtjeva zainteresovanih strana i ostvarivanja poslovnih ciljeva u skladu sa vizijom i misijom organizacije.

5. LITERATURA

- [1] Bobrek, M., Milekić, M. Macanović, K., Upravljanje kvalitetom (Integrirani sistem upravljanja prema ISO 9001:2015), Saobraćajni fakultet Doboj, 2014.
- [2] Harrison K. D., Petty J. D., - Systems for Planning and Control in Manufacturing, Newnes, 2002.
- [3] Lee, T., H., Shiba, S., Wood, R., C., Integrated management systems - A Practical Approach to Transforming Organizations, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1999.
- [4] Milekić, M., "Istraživanje performansi integrisanog menadžment sistema u socio-tehničkim sistemima na primjeru željeznica", Doktorska disertacija, Saobraćajni fakultet, Doboj, 2009.
- [5] Noble, M.,: Organizational Mastery with Integrated Management Systems: Controlling the Dragon, John Wiley & Sons, New York, 2000.