



IMS = POSLOVNI SISTEM

IMS = BUSINESS SYSTEM

Mr Jugoslav Đorđević, dipl. inž.*

Rezime: Razumeti integraciju različitih menadžment sistema u jednoj organizaciji lakše je ako se posmatra njen poslovni sistem. Ovo je pogotovo važno u našim uslovima kada velikom broju menadžera i poslovnih ljudi nije jasno šta znači pojam „integrisani menadžment sistemi“. Poslovni uspeh jedne organizacije meri se time koliko su zadovoljeni interesi svih njenih zainteresovanih strana. Pitanje da li možemo interese svih zadovoljiti ako odvojeno posmatramo finansije od kvaliteta, kvalitet od bezbednosti na radu ili bezbednost na radu od zaštite životne sredine. Lako zaključujemo da je to gotovo nemoguće. Sve što je interes organizacije i njenih korisnika, u bilo kom obliku, mora biti ugrađeno u njen poslovni sistem i međusobno na najefektivniji način povezano i usklađeno, drugim rečima sve mora biti integrisano u poslovni sistem organizacije.

Glavne reči: Integrisani menadžment sistem, poslovni sistem, tržište, društvena zajednica, zakoni

1. UVOD

Razvoj društava mora da prati sve ono što taj razvoj podstiče i što može doprineti boljitku za svakog člana društva. Odgovornost državnih institucija i menadžmenta organizacija je da prepoznaju sve one koji su zainteresovani za pojedinačne segmente delatnosti države i njenih organizacija. Pod tim se misli da svako sa svog nivoa i aspekta mora da identifikuje sve strane koje su zainteresovane za uspeh, da utvrdi oblasti njihovog interesovanja i da učini sve što je potrebno da bi njihovi interesi bili zadovoljeni. Samo na taj način se može računati na dugoročni uspeh i prosperitet.

Često se ističe da organizacije postoje zbog korisnika svojih proizvoda i da je najvažnije te korisnike zadovoljiti. A da li je to tako? Svakako da su korisnici proizvoda organizacije bitni, ali ako „slepo“ težimo samo njihovom zadovoljenju vrlo je verovatno da će se, pre ili kasnije, upasti u teškoće zbog nezadovoljstva ostalih zainteresovanih strana, bez obzira da li ih je organizacija formalno identifikovala ili ne. Teško da možemo dugoročnije zadovoljavati korisnike a da ne vodimo računa da nam budu zadovoljni zaposleni, vlasnici, društvena zajednica, isporučioци i dr. Ovo nedvosmisleno ukazuje da je neophodno u poslovnu politiku i ciljeve ugraditi interese svih zainteresovanih strana.

Ovo su veliki izazovi za menadžment naših organizacija koji još uvek nisu dostigli ni elementarni nivo svesti da korisnici proizvoda

moraju biti apsolutno zadovoljni onim što im organizacija nudi. U takvoj situaciji je veoma teško očekivati da se integralno posmatra i zadovoljenje ostalih zainteresovanih strana.

Cilj ovog rada nije da analizira stanje u našem društvu i organizacijama, kao i uzroke takvog stanja. Cilj rada je da na transparentan način pokaže o čemu sve mora da se vodi računa ako se želi dugoročni uspeh organizacije.

2. POSLOVNI SISTEM I POJEDINAČNI MENADŽMENT SISTEMI

Kod nas u stručnoj, a u poslednje vreme i u poslovnoj javnosti, sve su prisutniji razgovori na temu pojedinačnih menadžment sistema kao što su na primer: sistem menadžmenta kvalitetom (QMS), sistem menadžmenta zaštitom životne sredine (EMS), sistem menadžmenta zdravljem i bezbednosti na radu (OHSAS), sistem menadžmenta bezbednošću hrane (HACCP), pa onda informacioni sistem, finansijski menadžment, menadžment ljudskim resursima i tako dalje. Moglo bi se dugo navoditi i po širini i po dubini kavi sve menadžment sistemi postoje. Neki od njih su standardizovani dok većina to nije. Trebalo bi da se zapitamo da li kada o različitim menadžment sistemima govorimo dovoljno razumemo šta oni u suštini znače i čemu služe.

Uglavnom je svima jasan pojam organizacije (po definiciji „grupa ljudi, objekata i pripadajuće opreme, sa uspostavljenim odgovornostima,

ovlašćenjima i odnosima“). Da bi organizacija funkcionisala ona mora da ima sve ono što u definiciji stoji, tj. mora da funkcioniše kao jedinstven poslovni sistem. Najčešća greška kod izgradnje pojedinačnih menadžment sistema je zanemarivanje postojanja poslovnog sistema organizacije. Možda je ovo u našim uslovima i logično jer uspostavljeni poslovni sistemi u većini naših organizacija ne zadovoljavaju osnovne menadžment principe. U takvoj situaciji projektovanje bilo kog pojedinačnog menadžment sistema (pogotovo ako je on i standardizovan) zahteva zanemarivanje svih onih nelogičnosti koji već postoje u poslovnom sistemu organizacije. Međutim takav pristup dovodi no neminovnih konflikata u implementaciji koji su najčešće plod ustaljenih pogrešnih navika menadžmenta i zaposlenih i teško prihvatanje drugačijeg pristupa, bez obzira na formalno prihvatanje novih metoda rada. Ovo je pogotovo prisutno u situacijama kada uspostavljanje bilo kog menadžment sistema nije plod želje menadžmenta da unapredi pojedine segmenta poslovanja već nametnuta obaveza od strane tržišta (QMS i HACCP na primer) ili društvene zajednice (EMS i OHSAS na primer). Šta u takvoj situaciji treba uraditi da bi se posao učinio manje besmislenim? Gotovo ništa pametno izuzev konstantne edukacije menadžmenta i što šireg kruga zaposlenih kako bi se suštinski razumela neophodnost onoga što se traži, bilo od strane društva ili tržišta.

Postoji jedan pristup, koji se u poslednje vreme sve više zagovara i kod nas, a koji kaže: integrisati parcijalne menadžment sisteme u poslovni sistem organizacije i na taj način osigurati ostvarenje ciljeva.

3. INTERGISANI MENADŽMEN SISTEM

Uvažavajući činjenicu o ne tako sjajnom stanju u našim organizacijama, pametno je preduzeti sve neophodne mere kako bi se poslovanje naših organizacija unapredilo u svakom pogledu. Problemi u našim organizacijama su prevashodno unutrašnje prirode, iako se želi pokazati kako je za to uglavnom kriv neko drugi, a pretežno država. Bežanje od istine je zavlačenje glave u pesak što neminovno dovodi do samouništenja organizacije. Da bi poboljšali stanje u takvoj situaciji naši menadžeri bi morali najpre da identifikuju šta je suštinski interes organizacije. Svakako da će se lako doći do zaključka da je jedan od glavnih zadataka i interesa organizacije da sve njene zainteresovane strane budu zadovoljne sa onim što im organizacija pruža, odnosno sa onim oblastima koji su predmet

njihovog interesovanja. Kao pomoć bi moglo da posluži razmišljanje koje bi sledilo sledeću tabelu:

Zainteresovana strana	Oblasti interesovanja
Korisnici proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> - Kvalitet proizvoda - Cena - Rokovi isporuke
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> - Zarade - Uslovi rada - Stabilnost organizacije
Vlasnici	<ul style="list-style-type: none"> - Profit - Lojalnost korisnika - Lojalnost zaposlenih
Isporučioc	<ul style="list-style-type: none"> - Redovnost narudžbina - Dugoročna saradnja - Dobra naplata
Društvena zajednica	<ul style="list-style-type: none"> - Zadovoljni građani - Životna sredina - Redovnost naplate poreza i doprinosa

Ako se dalje upustimo u analizu možemo lako zaključiti čime možemo zaštititi interese zainteresovanih strana. Tom analizom dolazimo do zaključka šta sve moramo imati u našem poslovnom sistemu da bi zainteresovane strane imale veru da će njihovi interesi biti zadovoljeni.

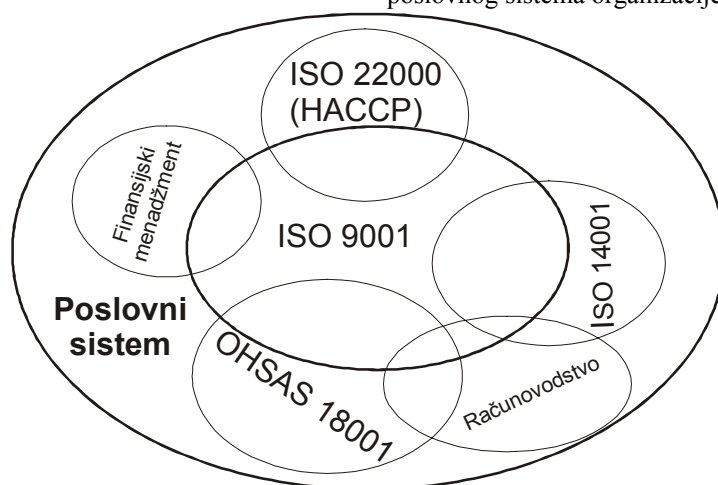
Posmatrani interesi različitih zainteresovanih strana, iako na izgled jasni često mogu biti suprotstavljeni. Da bi se oni zajedno ispunjavali, na način koji će svakome garantovati pravo na ostvarenje njegovih interesa i očekivanja, neophodno je sve to uklopiti u poslovni sistem organizacije. Taj zadatak je najlakše ostvariti ukoliko integrišemo sve potrebne menadžment sisteme u jedinstven integrisani menadžment sistem (IMS), odnosno u poslovni sistem organizacije.

Nije teško iz oblasti interesovanja zainteresovanih strana identifikovati menadžment sistem koji na najreprezentativniji način može da odražava te interese. Kada se to učini za svaku zainteresovanu stranu i svaku pojedinačnu oblast interesovanja, doći će se do zaključka koji su to pojedinačni menadžment sistemi koji treba da budu zastupljeni u poslovnom sistemu organizacije. Tu se svakako ne smemo oslanjati samo na standardizovane menadžment sisteme, iako su oni najzastupljeniji u praksi.

Uspostavljanje integriranog menadžment sistema u organizaciji nije ni malo jednostavan ni lak posao, pogotovo ako se tome pristupi na improvizatorski način, čemu smo mi veoma skloni. Svaki pojedinačni menadžment sistem mora biti dobro proučen kako bi se uočili zajednički elementi koji bi činili jezgro integriranog sistema. To je relativno jednostavno kada su u pitanju standardizovani sistemi, jer se kroz prihvaćeni model standardizacije i zahteve referentnih standarda jasno vide zajednički elementi. Stvar postaje malo složenija ako je u pitanju neki nestandardizovani menadžment sistem koga treba uključiti u integraciju a za koji nemamo nigde unapred napisano šta mora da zadovoljava izuzev

u stručnoj literaturi koju treba tumačiti i implementirati.

Da bi se stvari pojednostavile i posao integracije olakšao, treba početi od najopštijeg menadžment sistema. U ovom trenutku to je svakako standardizovani sistem menadžmenta kvalitetom. Svi standardi za ostale standardizovane menadžment sistema pisani su po modelu standarda ISO 9001: 2000. Razlog što je to tako urađeno upravo leži u želji da se omogući što jednostavnija integracija različitih menadžment sistema u jedinstveni poslovni sistem organizacije. Na donjoj slici je prikazana veza između parcijalnih menadžment sistema i jedinstvenog integriranog menadžment sistema, odnosno poslovnog sistema organizacije.



Slika 1 – Poslovni sistem

Ovde treba ukazati na nešto što se često u praksi zanemaruje. Obično se polazi od standarda koji postavljaju zahteve. Ti standardi se obično fokusiraju na jednu ili nekoliko zainteresovanih strana. Tako standard ISO 9001: 2000 fokus baca na zadovoljenju interesa i očekivanja korisnika proizvoda. Druge zainteresovane strane za kvalitet se ne pominju. Zbog toga je bolje da se prilikom integracije kao osnovni standard koristi standard ISO 9004: 2000 jer on posmatra sve zainteresovane strane. Svakako da je ovo situacija kada se kao osnovni cilj ne postavlja sertifikacija sistema već prevashodno unapređenje poslovanja organizacije.

S druge strane mora se voditi računa i o tome da li organizacija već ima uspostavljen neki od menadžment sistema (najčešće je to sistem menadžmenta kvalitetom). U takvoj situaciji treba poštovati ono što organizacija već ima i dograđivati specifične zahteva ostalih potrebnih menadžment sistema.

Ukoliko organizacija nema uspostavljen efektivan sistem menadžmenta kvalitetom, a želi da unapredi svoj poslovni sistem krećući se u

susret zahtevima tržišta, vlasnika, društva, zaposlenih, isporučilaca i dr., potrebno je da ovom projektu pristupi integrativno posmatrajući i analizirajući svoje procese i šta ti procesi moraju da ostvaruju kako bi ispunjavali zahtevi svih zainteresovanih strana. Ovakav pristup nije ni malo lak ali je jedino ispravan. Da bi se on realizovao i dao očekivane rezultate neophodno je: Da organizacija proceni sopstvene sposobnosti da takav projekata implementira. Pod ovim se na prvom mestu podrazumevaju resursi organizacije (ljudski, infrastrukturni, finansijski i dr.). U ovom trenutku jedino standard ISO 22000: 2005 za proizvodnju bezbedne hrane (odnosno HACCP) to postavlja kao preduslov za uvođenje sistema. Drugi standardi to nigde eksplicitno ne postavljaju kao preduslov. Mislim da je ovo jedan od ključnih razloga zašto ni sertifikovani menadžment sistemi ne daju očekivane rezultate – nisu efektivni. Postavimo sami sebi pitanje: da li možemo da uspostavimo efektivan sistem zaštite životne sredine, ili bezbednosti i zaštite zdravlja zaposlenih ukoliko nemamo adekvatnu opremu, objekte a ni potrebna finansijska sredstva da

investiramo u potrebnu infrastrukturu? Logičan odgovor je NE. Ovo isto se odnosi i na raspoloživost i kompetentnost ljudskih resursa. Ne može se projekat bazirati samo na konsultantima, bez obzira koliko su oni kompetentni za svoj posao.

Ovladati procesima organizacije i zahtevima šta takvi procesi moraju da zadovolje. Svi standardizovani menadžment sistemi u ovom trenutku akcenat bacaju na upravljanje procesima i zahtevima koje ti procesi moraju da zadovolje. Ne postoji ni jedan proces u organizaciji koji treba zaobići i tretirati ga kao nevažan (ako je nevažan onda treba preispitati opravdanost njegovog postojanja). Proces koji su dobro definisani i sa kojima se dobro upravlja moraju da ostvaruju postavljene ciljeve. Kod integrisanih menadžment sistema i ciljevi moraju biti integrisani. Ovo je neophodno kako ne bi došlo do konflikta u postavljanju ciljeva.

Meriti performanse procesa. Samo standard za sistem menadžmenta kvalitetom postavlja pred organizaciju veoma precizne zahteve u pogledu merenja performansi njenih procesa. Ostali standardi to postavljaju u blažoj formi ili nikako. Kod integracije sistema neophodno je, ako želimo da pratimo njegovu efektivnost i efikasnost i da ga poboljšavamo, da performanse pratimo kroz ostvarenje karakteristika: kvaliteta, zaštite životne sredine, bezbednosti i zdravlja zaposlenih i dr., zavisno koje sve menadžment sisteme integrišemo. To znači da je neophodno proširiti zahteve standarda. Ovo ukazuje na to da organizacija mora da zna šta je njoj potrebno.

Analizirati i poboljšavati performanse integrisanog sistema i njenih procesa. Ovde važe iste konstatacije kao u prethodnom pasusu. Zbog toga vodilja mora biti standard ISO 9001: 2000.

Postoji mnogo pitanja koje menadžeri sebi treba da postave pre nego se opredele da svoj poslovni sistem definišu na način koji će pružiti garancije svim zainteresovanim stranama da će njihovi zahtevi i očekivanja biti zadovoljeni. Ključna pitanja su:

1. *Da li nam je potrebna integracija parcijalnih menadžment sistema u jedinstveni poslovni sistem organizacije?* Odgovor je *DA!*
2. *Šta je potrebno organizaciji da bi uspostavila efektivan poslovni sistem koji se bazira na integraciji parcijalnih*

menadžment sistema? Odgovori bi bili, bez poštovanja redosleda važnosti:

Vizija menadžmenta o budućnosti organizacije.

Raspoloživost resursa za funkcionisanje integrisanog menadžment sistema.

Uključivanje svih zaposlenih u uspostavljanje i funkcionisanje sistema.

ZAKLJUČAK

Pre ili kasnije sve naše organizacije susreće se sa neminovnošću da svoje poslovne sisteme prilagode zahtevima onih koji svoje potrebe i interese ostvaruju kroz uspeh organizacije. Dobar menadžment to treba da prepozna na vreme. Nije više dovoljno da parcijalno razmišljamo kako zadovoljiti korisnike, državu, zaposlene, vlasnike isporučioce. Treba razmišljati kako sve njih zadovoljiti istovremeno realizacijom planiranih aktivnosti organizacije. Integracija parcijalnih menadžment sistema, koje je organizacija prepoznala kao njoj potrebne, u jedinstven poslovni sistem postaje sve veća realna potreba organizacija. Problem u našim uslovima je prepoznavanje te potrebe od strane onih koji donose odluke u organizaciji. Još uvek se nedovoljno ozbiljno razmišlja o stvarnim efektima ovakve integracije. Najčešće se efekti posmatraju kroz sertifikat koji organizacija dobije od strane sertifikacione organizacije. Ako se ovo postavi kao jedini cilj onda treba, makar posle isteka važnosti sertifikata (3 godine), utvrditi efektivnost i efikasnost takvog poslovnog sistema i ako se oceni nezadovoljavajućim odustati od resertifikacije.

LITERATURA

- [1] Projekat integracije QMS-a, EMS-a i OHSAS-a u preduzeću GIR d.o.o. Kraljevo – Agencija GLOBAL-Q Kragujevac;
- [2] Postupak izgradnje integrisanih menadžment sistema, Radomir Bošković, XV konferencija o kvalitetu „*Kvalitet izazov za budućnost*“, JUGOINSPEKT, Čanj 14 – 15. septembar 2005. godine;
- [3] Integrisani menadžment sistemi – stanje razvoja i njihova primena, Vidosav Majstorović, XVI konferencija o kvalitetu „*Kvalitet, kompetentnost, kredibilitet, profit*“, JUGOINSPEKT, Čanj 11 – 13. septembar 2006. godine;
- [4] Standardi ISO 9001: 2000, ISO 14001: 2005, BSI OHSAS 18001: 1999, ISO 22000: 2005.