

MENADŽMENT KONTINUITETOM POSLOVANJA I KVALITET ŽIVOTA

MANAGEMENT OF BUSINESS CONTINUITY AND QUALITY OF LIFE

Prof. dr Slavko Arsovski¹⁾, Rade Milićević²⁾

Rezime: Kriza u poslovanju nastaje zbog spoljnih i unutrašnjih faktora u organizaciji. Rezultat krize je smanjenje održivosti organizacije i kvaliteta života zaposlenih. To se odražava i na kvalitet života u regionu.

Predmet ovog rada je analiza uticaja menadžmenta kontinuitetom poslovanja na kvalitet života. Prikazane su osnove standarda BS 25999-1, istaknuti su posebno zahtevi povezani sa kvalitetom života. Na kraju rada prikazan je osnovni model uticaja menadžmenta kontinuitetom poslovanja na kvalitet života.

Ključne reči: menadžment, kontinuitet poslovanja, kvalitet života

Abstract: Crisis in business is due to external and internal factors in organization. These results of the crisis are reducing the variability of the organization and quality of life of employees. This is reflected in the quality of life in the region.

The subject of this study was to analyze the impact of business continuity management on the quality of life. Showing basis standard BS 25999-1, highlight is on the especially requirements related to quality of life. The end of paper shows the basic model of the impact of business continuity management on the quality of life.

Key words: management, business continuity, quality of life

1. UVOD

Globalizacija menja naše poimanje poslovanja i života. Organizacije sve više zavise od sposobnosti da upravljaju promenama. Na taj način, u prvi plan dolazi kontinuitet poslovanja. Prekidom kontinuiteta poslovanja, organizacije i lokalna i šira društvena zajednica dolaze u krizu i to se odražava na njihov kvalitet života.

Sistem menadžmenta kvalitetom se dizajnira i uspostavlja u cilju stalnog zadovoljenja zahteva kupaca i ostalih zainteresovanih strana. Pri tome se organizacija posmatra kao relativno stabilan sistem sa svojom organizacionom strukturom, resursima (posebno ljudskim, materijalnim i finansijskim) i ciljevima (najčešće na godišnjem nivou), kao i menadžmentom koji upravlja svim procesima uključujući i procese koji se odnose na ostvarivanje kvaliteta. Ova idealna slika organizacije je najčešće samo željeno stanje, a realnost je mnogo surovija. U uslovima stalne krize u svetu i kod nas, organizacije su izložene stalnim pretnjama (eksternim i internim), što najčešće dovodi do negativnih posledica po organizaciju. Pri tome se moraju razdvojeno posmatrati:

a) kapacitet organizacije i

b) kapacitet sistema menadžmenta kvalitetom da efektivno i efikasno izvedu organizacioni sistem iz stanja velikog poremećaja u relativno stabilno stanje poslovanja.

Sasvim je izvesno da postojeći sistemi menadžmenta kvalitetom, sertifikovani prema ISO 9001 iz 2000 ili 2008. godine nisu uzeli u obzir ove zahteve, jer se to od njih nije očekivalo pri uspostavljanju i sertifikaciji. Sa druge strane organizacije su to prepoznale kao problem i odlučivale se u tri pravca:

- ignorisanja QMS-a jer im ne daje odgovor na suštinsko pitanje opstanka organizacije, posebno u privatnom sektoru ili
- uspostavljanje i sertifikacija pretežno formalno radi korišćenja sertifikata u marketinške svrhe ili
- korišćenje uspostavljenog QMS-a radi unapređenja poslovanja u relativno stabilnim uslovima poslovanja.

Incidentne situacije su gotovo svakodnevne, ali nisu sve podjednako opasne po organizaciju.

1) Prof. dr Slavko Arsovski, Mašinski fakultet Kragujevac, e-mail:cqm@kg.ac.rs

2) Rade Milićević, Visoka strukovna škola Kragujevac

Naravno, ako je ona po svojoj prirodi slaba, sa malim resursima, i mali incident će izbaciti iz stabilnog položaja. Drugim rečima, od organizacije se zahteva da ima sposobnost da bude otporna na različite incidente. To novo poimanje organizacije opisuje se engleskim izrazom resilience, koji je vrlo teško prevesti jer obuhvata više komponenti i predstavlja integralnu karakteristiku sistema. Najpribližnije prevođenje je kapacitet sistema da brzo uspostavi ravnotežu posle dejstva incidenta.

U ovom radu je dat pristup teoriji resilience i deo zahteva standarda BS 25999:2006 – Business Continuity Management koji se na to odnosi.

Druga komponenta ovog rada je kvalitet života i njegovo povezivanje sa kontinuitetom poslovanja. Zbog toga je u radu prezentovan model integracije kontinuiteta poslovanja i kvaliteta života.

2. OSNOVE KONTINUITETA POSLOVANJA

Prema BS 25999:2006 menadžment kontinuitetom poslovanja (BCM) je holistički menadžment proces koji identifikuje potencijalne opasnosti za jednu organizaciju i njihove uticaje na poslovne operacije, ako se ove opasnosti dogode. To predstavlja okvir za organizacioni kapacitet (resilience) sa sposobnošću za efektivan odgovor koji brani interese ključnih stakeholdera, reputaciju, brend i aktivnosti stvaranja nove vrednosti. U ovom standardu pojam resilience je definisan kao sposobnost organizacije da bude otporna na izazvane incidente.

Koncept BCM treba da doprinese uspostavljanju strategijskog okvira koji:

- proaktivno unapređuje organizacionu resilience komponentu da bi se ostvarili narušeni ciljevi,
- obezbeđenje isporuku proizvoda i usluga na prihvaćenom nivou u okviru prihvaćenog vremena nakon incidenta,
- obezbeđenje sposobnost menadžmenta da upravlja u uslovima poremećaja i zaštiti reputaciju i brend organizacije.

Posledice incidenta mogu biti različite, počev od gubitka života, gubitka imovine ili prihoda, nemogućnosti ugovorene isporuke, reputacije od kojih može zavisiti opstanak organizacije. To upućuje

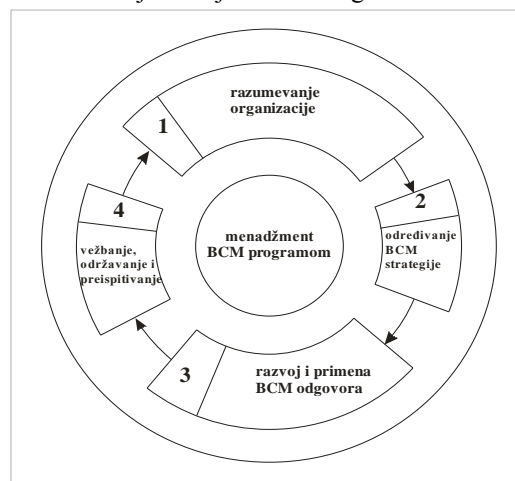
na strategijski odgovor organizacije, angažovanjem svih stakeholdera.

Planiranje BCM aktivnosti treba da omogući organizaciji da:

- proaktivno identifikuje uticaj organizacionog poremećaja,
- da efektivan odgovor na poremećaje koji minimizira uticaj na organizaciju,
- održava sposobnost organizacije da upravlja neosiguranim rizicima,
- ohrabruje rad među procesnih timova,
- bude sposobna da demonstrira odgovarajući odgovor kroz proces vežbanja,
- povećava reputaciji i
- ostvaruje konkurentsku prednost demonstriranjem sposobnosti da isporuku proizvoda održava na ugovorenom nivou.

Elementi BCM životnog ciklusa (sl.1) su:

- menadžment BCM programom,
- razumevanje organizacije,
- određivanje strategije kontinuiteta poslovanja,
- razvoj i primena BCM odgovora,
- BCM vežbanje, održavanje i preispitivanje primene BCM,
- uključivanje BCM u organizacionu kulturu.



Slika 1 - Životni ciklus BCM-a

Ovde će se posebno objasniti faza 4: Razvoj i primena BCM odgovora. U prethodnim fazama su:

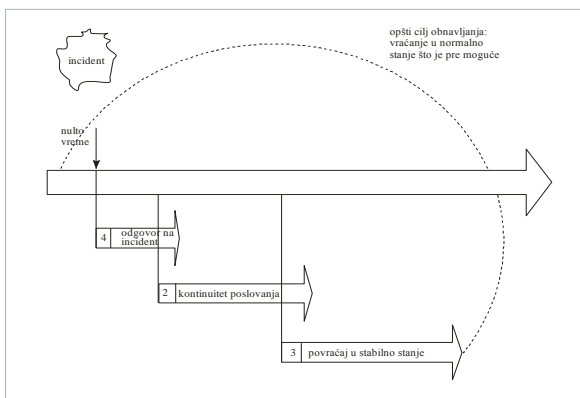
- identifikovane kritične aktivnosti,
- vrednovane opasnosti vezane za ove kritične aktivnosti,

- izabrane odgovarajuće strategije za smanjenje verovatnoće i posledica incidenata i
- izabrane odgovarajuće strategije koje omogućuju kontinuitet ili oporavak ovih kritičnih aktivnosti.

Organizacija najpre mora da definiše strukturu koja ima zadatak da odgovori na incidente. Ova struktura treba da je sposobna da:

- potvrdi prirodu i obim incidenta,
- preuzme kontrolu nad situacijom,
- zadrži (lokalizuje) incident i
- komunicira sa stekholderima.

Po organizacionom ustrojstvu to može biti tim za menadžment incidentima (IMT- Incident Management Team) ili tim za krizni menadžment (CMT – Crisis Management Team). Na slici 2 prikazan je vremenski okvir odgovora organizacije na incident.



Slika 2 – Vremenski okvir BCM-a

Odgovor na incidente može biti u minutima ili satima, a kontinuitet poslovanja u satima i danima, što obuhvata kontaktiranje osoblja, isporučilaca i drugih radi obnavljanja kritičnih procesa. Aktivnosti povraćaja u stabilno stanje obično traju nedeljama i mesecima i obuhvataju popravku oštećenja, relokaciju i povraćaj troškova od osiguranja. Za svaku od navedenih faza izrađuje se odgovarajući plan.

3. KVALITET ŽIVOTA

Brojni su društveni i socijalni indikatori koji su razvijeni da bi se poredio kvalitet života u

različitim sredinama (gradovi, regije, države, kontinenti). Prvi izveštaj o tome je objavljen 1992. godine od strane United Nations Development Programme, prema kome je Kanada bila zemlja sa najvišim kvalitetom života. Kriterijumi su se odnosili na uspunjenost životnih očekivanja, nivo obrazovanja i kupovnu moć. To ne znači da su svi aspekti kvaliteta života na zadovoljavajućem nivou, ali poređenjem sa drugim zemljama, može doći do oblasti koje su nezadovoljavajuće. Merenje kvaliteta života je, stoga, samo polaz za unapređenje nedovoljno razvijenih faktora kvaliteta života.

Još jedan aspekt kvaliteta života je značajan. To je veza kvaliteta života i kvaliteta i karakteristika ekonomije zemlje ili regije. Ova veza je obostrana. Sa druge strane, mora se u razmatranje uzeti i nivo kvaliteta društvenih institucija i veze između ljudi, po polu, verskom opredeljenju, rasi, jeziku, tradiciji i sl. Zbog toga se o kvalitetu života može govoriti samo kao o procesu, u kome su godišnji izveštaji samo polaz za naredna unapređenja.

U vezi kvaliteta života moraju se pomenuti još tri pojma, koji su delimično uključeni. To su:

- kvalitet vremena, tj. koliko pojedinac efektivno koristi vreme za svoje aktivnosti i pri tome uživa, zadovoljava svoje potrebe i slično,
- kvalitet radnog života, u koji su uključeni bezbednost i zaštita na radu, poštovanje, jednake mogućnosti za razvoj i napredovanje, sloboda kritičkog razmišljanja i kreativnost, briga o deci i starijima itd.,
- kvalitivnost, kao simbioza kvaliteta i produktivnosti (eng. Quality), koja omogućuje istovremeno povećanje kvaliteta i performansi organizacije.

U ovom radu autor je pokušao da izloži veze između ovih pojmova i da posebno osvetli pojam kvaliteta života, kome teži svaki pojedinac i društvena zajednica u celini.

Kvalitet života (eng. Quality of Life - QL) je bio predmet istraživanja sociologa već 70-tih godina XX veka. Prva istraživanja su se više odnosila na

moгуćnost ostvarivanja individualnih ciljeva i izbora idealnog životnog stila. Kasnije je ovaj pristup dopunjen raspoloživim finansijskim i materijalnim resursima i životnim okruženjem. Tri glavne karakteristike kvaliteta života su:

1. Kvalitet života se odnosi na pojedinačne životne situacije, tj. posmatra se iz mikro perspektive. Ekonomska i društvena stvarnost su važni ali nisu u centru razmatranja.
2. Kvalitet života je više-dimenzioni koncept koji obuhvata sve što je rečeno u uvodu.
3. Kvalitet života se meri objektivnim i subjektivnim indikatorima. Subjektivni indikatori su važni radi identifikovanja ciljeva i orijentacija, koji se kasnije mogu povezati sa objektivnim životnim uslovima.

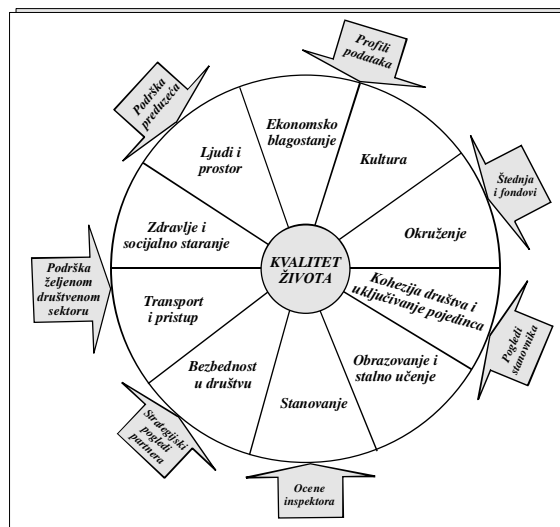
Polazeći od ovih karakteristika, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EFILWC) je izradila prvi pregled kvaliteta života (EOQL) u leto 2003. godine, koji je obuhvatao 28 EU zemalja (15 EU zemalja, 10 zemalja koje su u međuvremenu pristupile EU - NMS i 3 zemlje kandidata - CC3). Izabrano je 6 ključnih oblasti kvaliteta života:

- zaposlenost,
- ekonomski resursi,
- porodica i domaćinstvo,
- zajednički život i društvena uloga,
- zdravlje i briga o zdravlju i
- znanje, obrazovanje i obuka.

Zasnivajući svoj razvoj na premisama kvaliteta života, EU je razvila i novu strategiju, čije su komponente:

- (1) Strategijski cilj postaje "postati najkonkurentnija i dinamička ekonomija bazirana na znanju, sposobna za održivi ekonomski razvoj sa većim brojem boljih poslova i boljom društvenom kohezijom".
- (2) Uključivanje novih zemalja u EU na bazi prepoznavanja razlika u kulturi, životnim uslovima i slično, i njihovim postepenim prevladavanjem.

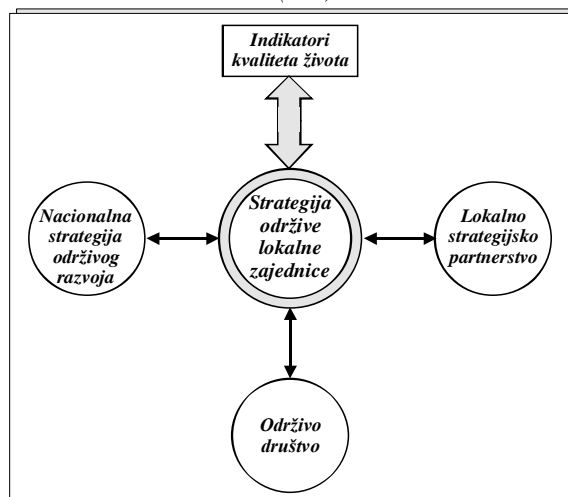
Polazeći od prethodnog, mogu se identifikovati uticaji (označeni strelicom) i oblasti kvaliteta života (sl.3).



Slika 3 - Uticaji na kvalitet života

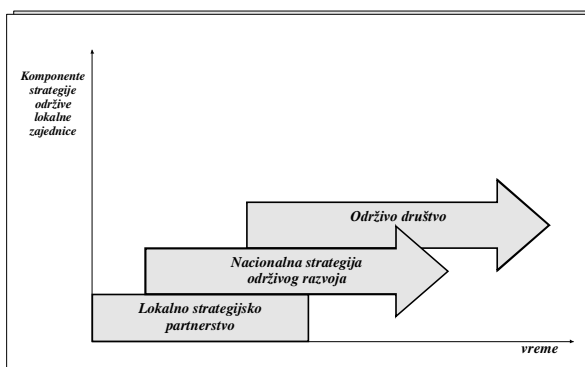
Svaki od uticaja ima različite efekte na pojedine aspekte kvaliteta života, često i suprotstavljene. Tako npr. podrška preduzeća i pogledi stanovnika mogu biti dijametralno suprotni oko pojedinih aspekata, kao što su zaštita životne sredine, transport i pristup resursima itd. Zbog toga se na nivou lokalne zajednice mora formirati strategija održive lokalne zajednice, koja bi na osnovu indikatora kvaliteta života, definisala:

- lokalno strategijsko partnerstvo,
- nacionalnu strategiju održivog razvoja i
- održivo društvo (sl.4)



Slika 4 - Komponente strategije održive lokalne zajednice

Svaka od navedenih komponenti zahteva uključivanje brojnih stejkholdera, pri čemu postoji i njihova vremenska uslovljenost (sl. 5).

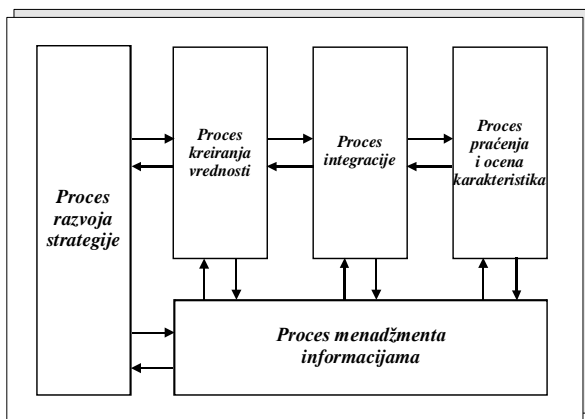


Slika 5 - Vremenska dimenzija formiranja strategije održive lokalne zajednice

Kvalitet života određuje društveni položaj, a sa druge strane je cilj društvenog razvoja. Merenjem indikatora kvaliteta života utvrđuje se diferecijacija socijalnih grupa, njihov status i uloga, razlike u odnosu na uporedne (etalon) grupe i time oblasti u kojima treba prioritetno unapređivati kvalitet života.

U sledećoj fazi se sprovode istraživanja u određenim oblastima i utvrđuje nivo kvaliteta života i uticajni faktori, kao i entiteti (stejkholderi) koji značajno utiču na kvalitet života. Na osnovu ove analize formiraju se mreže svih aktera kvaliteta života i politike i preporuke za unapređenje kvaliteta života.

Polazeći od utvrđene politike razvoja društva ili regiona, kvalitet života, kao proces, sastoji se iz pet potprocesa (sl. 6).



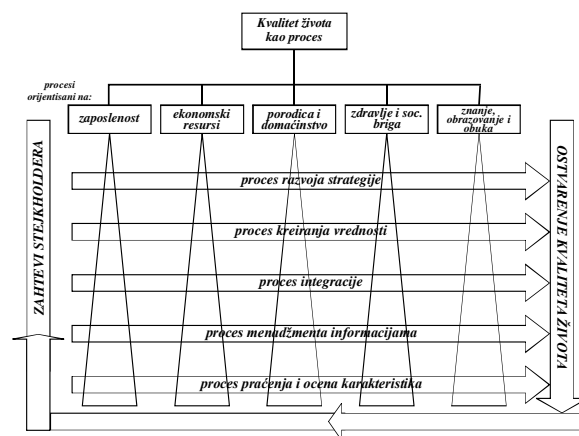
Slika 6 - Kvalitet života kao mreža procesa

Na osnovu utvrđenih veza između procesa može se zaključiti da potproces menadžmenta

informacijama predstavlja informacionu infrastrukturu za ostale potprocese. Svaki od navedenih potprocesa se razvija tako da je više ili manje orijentisan na:

- zaposlenost,
- ekonomske resurse,
- porodicu i domaćinstvo,
- zdravlje i socijalnu brigu i
- znanje, obrazovanje i obuku.

Ovi potprocesi se kreiraju kao pet nezavisnih tokova koji se prepliću u određenim fazama, a na osnovu zahteva stejkholdera (stanovnici, državna i lokalna uprava, poslodavci, sindikati, itd.). Izlaz iz ovih potprojekata je viši nivo ostvarenog kvaliteta života (sl. 7).



Slika 7 - Petlja kvaliteta života

U zavisnosti od ostvarenog nivoa kvaliteta života menja se intenzitet zahteva stejkholdera i daju novi ulazni zahtevi za komponentne procese unapređenja kvaliteta života.

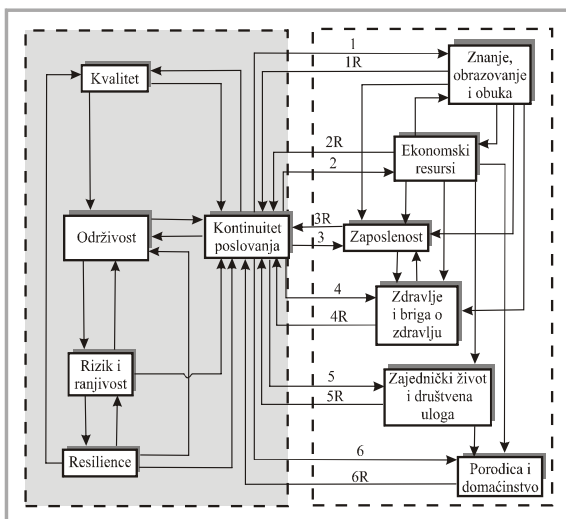
4. MODEL INTEGRACIJE KONTINUITETA POSLOVANJA I KVALITETA ŽIVOTA

Polazeći od 6 ključnih oblasti kvaliteta života, kontinuitet poslovanja utiče u različitoj meri na:

- zaposlenost,
- ekonomske resurse,
- porodica i domaćinstvo,
- zajednički život i društvena uloga,

- zdravlje i briga o zdravlju i
- znanje, obrazovanje i obuka.

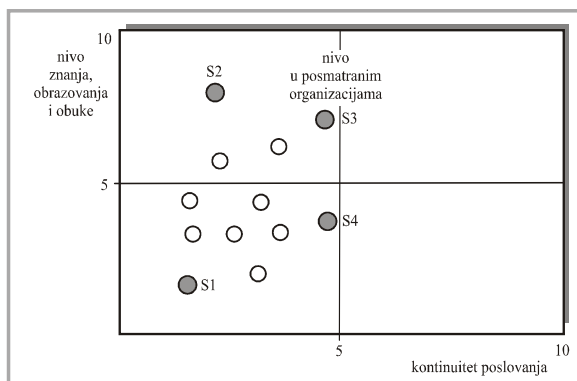
Na slici 8 prikazan je model uticaja kontinuiteta poslovanja na kvalitet života i obratno. Relacije u ovom modelu još uvek nisu dovoljno istražene, zahtevaju duži period praćenja i na kraju utvrđivanja korelacije između varijabli.



Slika 8 – Model integracije kontinuiteta poslovanja i kvaliteta života

U ovom modelu posebno su označeni brojevima 1-6 uticaji kontinuiteta poslovanja na ključne oblasti kvaliteta života i prefiksom R suprotan uticaj.

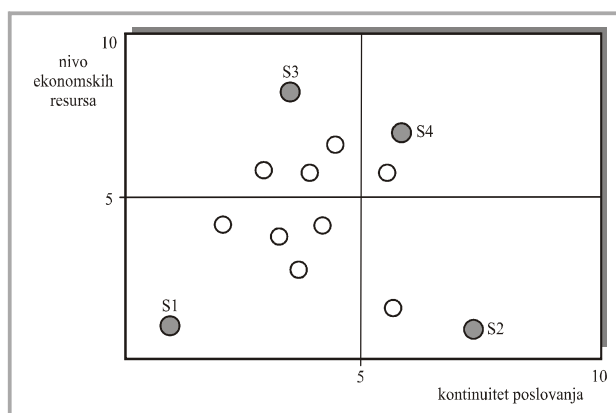
Relacija kontinuiteta poslovanja i znanja, obrazovanja i obuke je direktno proporcionalna (sl 9).



Slika 9 – Uticaj kontinuiteta poslovanja na nivo znanja, obrazovanja i obuke

Korelacija relacije 1 je relativno niska, jer kontinuitet poslovanja je samo jedan od faktora koji utiču na nivo znanja, obrazovanja i obuke u organizacijama. U karakterističnom slučaju S1 oba nivoa su niska, u slučaju S2 i pri niskom kontinuitetu poslovanja (nestalan zbog promenljivih tržišnih uslova) primetan je i dalje relativno visok nivo znanja, obrazovanja i obuke. U slučaju S3 (primer telekomunikacione kompanije) obe varijable imaju visoku vrednost, a u slučaju S4 i pri visokom kontinuitetu poslovanja uočljiv je nizak nivo znanja, obrazovanja i obuke, koji se toleriše jer je u pitanju monopolista.

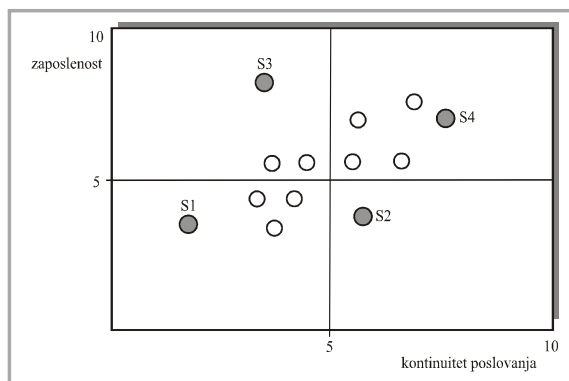
Analiza druge relacije prikazana je na sl. 10,



Slika 10 – Uticaj kontinuiteta poslovanja na nivo ekonomskih resursa

pri čemu su, analogno prethodnom, izdvojena četiri karakteristična slučaja.

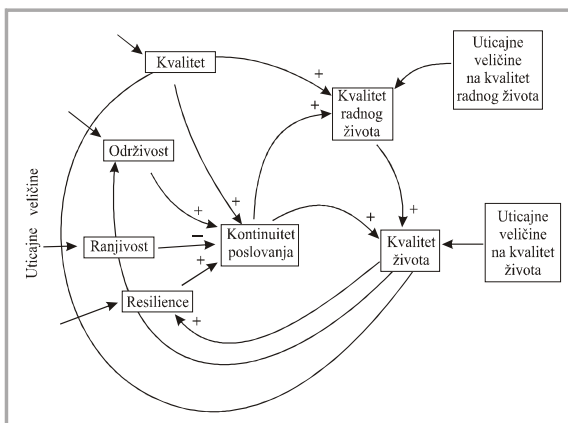
Analiza treće relacije je posebno značajna (sl. 11). U ovom slučaju korelacija je značajnije viša, ali se izdvajaju karakteristični slučajevi S1-S4.



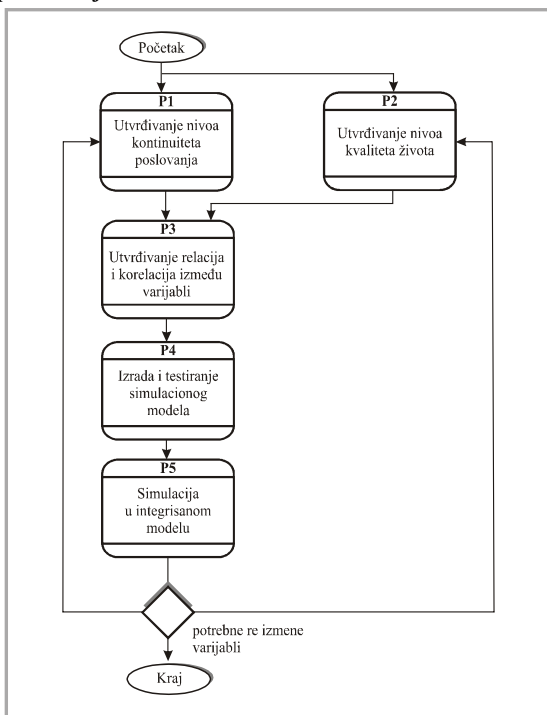
Slika 11 – Uticaj kontinuiteta poslovanja na zaposlenost

Ostale relacije (R4, R5 i R6) su manje značajne za ovo istraživanje pa se u ovoj fazi neće uključivati u model integracije.

Na osnovu prethodnog, za svaku organizaciju u određenom regionu se utvrđuje nivo kontinuiteta poslovanja i nivo karakteristika kvaliteta života, i to preko odgovarajućih upitnika. U sledećoj fazi (sl. 12) utvrđuju se korelacije i to za svaku organizaciju posebno i za sve na toj teritoriji. Na taj način se utvrđuje početno stanje, koje je osnova za razvoj simulacionog modela (sl. 13).



Slika 12 – Simulacioni model uticaja kontinuiteta poslovanja i kvaliteta života



Slika 13 – Opis postupka integracije modela

Višem nivou kontinuiteta poslovanja odgovara viši nivo kvaliteta života i obrnuto, što govori o pozitivnoj povratnoj sprezi. Uticajne veličine, uključujući ograničenja, onemogućuju naglo povećanje ovih ispitivanih karakteristika.

5. ZAKLJUČAK

Iz izloženog se mogu izvući sledeći zaključci:

- kvalitet života je cilj svakog pojedinca i društva,
- kvalitet života zahteva u praksi uključivanje svih zainteresovanih strana,
- sa aspekta istraživanja, kvalitet života je interdisciplinarna i multidisciplinarna oblast, u nekim oblastima transdisciplinarna,
- u ovom trenutku značajno zaostajemo u oblasti istraživanja i praćenja kvaliteta života u odnosu na zemlje EU, SAD, Kanade itd.,
- da bi se efektivnije i efikasnije priključili svetskom pokretu za unapređenje kvaliteta potrebno je kvalitet života posmatrati kao proces, koji je kod nas u početnoj fazi razvoja,
- s obzirom na brojna ograničenja vezana za društveni konsenzus, ekonomsku situaciju, postojeći nivo znanja, razdvojenost entiteta, treba sačiniti nacionalni pokret za kvalitet života i u njemu jasno precizirati projekte i njihovu strukturu.

LITERATURA

- [1] Tang V., Bauer R., Competitive Dominance, Van Nostrand Reinhold, New York, 1995 .
- [2] Porter M., Ketels C., UK Competitiveness: Moving to the next stage, Economic & Social research council, 2003.
- [3] Schwab K., The Global Competitiveness Report 2009-2010, World Economic Forum.
- [4] Stimson R., Stough R., Roberts B., Regional Economic Development : Analysis and Planning Strategy, Springer. Berlin, 2006..

- [5] Baret D., „Fast Focus on TQM, Productivity Press“, Portland, Oregon, 1994.
- [6] Alber J. and Fayey T., „Perceptions of living conditions in an enlarged Europe“, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2004.
- [7] „Quality of life in Europe“, First results of a new pan-European Survey, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2004.
- [8] „Local Indicators of Quality of Life“, Center for Colorado Policy Studies, 2000.
- [9] Local quality of life indicators - supporting local communities to become sustainable, Audit Commission, London, 2005.
- [10] Arsovski S., "Put od kvaliteta do kvaliteta života", Zbornik radova Festival kvaliteta 2005., 32. nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac, maj 2005, str I(3-16).
- [11] P.M. Andre, N.H. Afgan, M.G. Carvalho, Management System Sustainability (Based on QMS,EMS, H&S and Business Indicators), International Journal for Quality Research, Vol. 3, No.2, 2009
- [12] N.H. Afgan, N. Hovanov, P.M. Andre, Sustainable Management Organisation With Example of Passenger Car Sustainability Assessment, International Journal for Quality Research, Vol. 3, No.2, 2009
- [13] Ryan Plummer, Derek Armitage, A resilience-based framework for evaluating adaptive co-management: Linking ecology, economics and society in a complex world, Elsevier 2006
- [14] Business continuity management – Part 1: Code of practice, British Standard BS 25999-1:2006
- [15] M. Hadžistević, S. Morača, Networks And Quality Improvement, International Journal for quality research, Volume 3, 2009, Number 4
- [16] A. K. Arsic, J. Milivojevic, M. K. Zogovic, Ivan Savovic, The Role of Eco-Innovation in the Energy, International Journal for quality research, Volume 3, 2009, Number 3
- [17] D. Rajkovic, M. Aleksic, Corporative Motives on Implementation of Integrated Management System (IMS), International Journal for quality research, Volume 3, 2009, Number 3
- [18] A. Aleksic, B. Jeremic, M. Stefanovic, M. Đapan, Risk Management Processes in Supply Chains,

International Journal for quality research, Volume 3, 2009, Number 2