

# OSNOVNI ELEMENTI MODELA ZA INTEGRACIJU STANDARDIZOVANIH SISTEMA MENADŽMENTA

Biljana Vučković<sup>1)</sup>

**Rezime:** *Integrirani sistem menadžmenta je sistem menadžmenta koji integriše sve organizacione sisteme i procese u jedan generički sistem, omogućavajući organizaciji da funkcioniše kao celina sa ujedinjenim ciljevima. U radu su prikazani osnovni elementi modela za integraciju standardizovanih sistema menadžmenta, zajednički zahtevi ovih sistema kao okvir za integrisanje (PAS 99) uključujući šest zajedničkih elemenata: politika, planiranje, implementacija i operacija, ocenjivanje performansi, poboljšavanje i preispitivanje od strane rukovodstva. Svaki sistem menadžmenta ima svoje specifične zahteve, ali ovih šest elemenata su prisutni u svakom od njih i mogu se koristiti kao osnova za integraciju.*

**Cljučne reči:** *Integrirani sistem menadžmenta, PDCA ciklus, zajednički zahtevi, modeli*

**Abstract:** *An integrated management system is a management system that integrates all of an organization's systems and processes in to one complete framework, enabling an organization to work as a single unit with unified objectives. In this paper are presented common management system requirements as a framework for integration (PAS 99), including six common elements Policy, Planning, Implementation and Operation, Performance Assessment, Improvement and Management Review. Each management system standard has its own specific requirements, but these six subjects are present in all of them and can be adopted as the basis for integration.*

**Key words:** *Integrated management system, PDCA cycle, common requirements, models*

## 1. UVOD

Rad i razvoj svake organizacije zahteva odgovarajuće koordinirane aktivnosti za njeno vođenje i upravljanje njome, odnosno odgovarajući sistem menadžmenta kojim se uspostavlja politika i ciljevi i obezbeđuje ostvarivanje tih ciljeva. U zavisnosti od specifičnosti organizacije, sistem menadžmenta određenom organizacijom može obuhvatiti različite sisteme menadžmenta, kao što su sistem menadžmenta kvalitetom, sistem menadžmenta životnom sredinom, sistem menadžmenta zaštitom zdravlja i bezbednosti na radu itd. Imajući u vidu, zahtevanu i suštinsku, podudarnost određenih segmenata sistema menadžmenta organizacije, uočena je i neophodnost njihove integracije i skladnog razvoja. Otuda se sve češće govori i o integriranim sistemima menadžmenta organizacije.

Mnoge organizacije su usvojile ili usvajaju zvanične standarde i/ili specifikacije za sistem menadžmenta kao što su ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 20000, OHSAS 18001 i drugi. Često oni funkcionišu kao nezavisni sistemi i umesto dobrobiti organizacijama koje ih na takav način primenjuju donose samo niz problema koji se tokom primene otkrivaju i ponekad čak i gomilaju.

Ali, uprkos različitim težištima, ovi sistemi imaju mnogo sličnosti u pogledu cilja, strukture, organizacije, evaluacije i daljeg razvoja, jer je u svim slučajevima reč o sistemima menadžmenta. U svim sistemima menadžmenta postoje neki zajednički elementi kojima se može upravljati na integrirani način. Tada se može prepoznati suštinsko jedinstvo svih ovih sistema u okviru sveukupnog sistema organizacije i iskoristiti kao velika prednost.

## 2. KARAKTERISTIKE PARCIJALNIH SISTEMA MENADŽMENTA

U zavisnosti od specifičnosti organizacije, sistem menadžmenta određenom organizacijom može obuhvatiti različite sisteme menadžmenta, kao što su:

- Sistem menadžmenta zaštitom zdravlja i bezbednosti na radu;
- Sistem menadžmenta kvalitetom;
- Sistem menadžmenta životnom sredinom;
- Sistem menadžmenta bezbednošću informacija;
- Sistem menadžmenta bezbednošću hrane itd.

Neke od zajedničkih karakteristika ovih sistema:

---

1) Biljana Vučković, Fakultet organizacionih nauka, Beograd

- Svaki od njih u fokus stavlja jednu od dimenzija poslovanja: kvalitet, zaštitu životne sredine, bezbednost i zaštitu na radu...
- Zasnovani su na PDCA konceptu;
- Zasnovani su na procesnom pristupu koji podrazumeva utvrđivanje procesa poslovnog sistema, utvrđivanje kriterijuma i metoda za njihovo merenje, monitoring procesa i stalno merenje performansi procesa i njihovo poboljšavanje;
- Privrženost rukovodstva i njihovo potpuno uključivanje u ostvarenje postavljenih ciljeva;
- Svaki od njih mora da bude dokumentovan kroz politiku, ciljeve, poslovnik, procedure i radna uputstva, tj svaki od njih mora da opiše sistem kroz odgovore na zahteve relevantnih standarda;
- Svaki od njih teži ostvarenju postavljenih ciljeva i stalnom unapređenju uz uključivanje zaposlenih;
- Svaki od njih ima istovetne systemske zahteve koji se ogledaju u: upravljanju dokumentacijom, upravljanju zapisima, sprovođenju internih provera, upravljanju, korektivnim i preventivnim merama i preispitivanju od strane rukovodstva;
- Zasnovani su na sistemskom pristupu koji podrazumeva identifikaciju, razumevanje i upravljanje sistemom međusobno povezanih procesa za dati cilj unapređenja efektivnosti i efikasnosti organizacije. Ovo pak pri postavljanju ciljeva omogućava sinhronizaciju ciljeva, procesa, organizacijskih entiteta i organizacije što dovodi do integracije unutar same organizacije.

### 3. KOMPATIBILNOST BAZNIH STANDARDA PRI IZGRADNJI IMS-a

Zahtevi ili elementi standardizovanih sistema menadžmenta su postavljeni međusobno kompatibilno, što omogućava da svi parcijalni sistemi menadžmenta čine jedinstven integrisani sistem menadžmenta (IMS) u kom postoje međusobne veze između pojedinih elemenata integrisanih sistema.

Veze kvaliteta, životne sredine i bezbednosti su toliko brojne i važne, da je u mnogim slučajevima teško među njima napraviti razliku<sup>1</sup>. Zbog toga je OHSAS 18001 sačinjen tako da bude kompatibilan sa ISO 9001:2008 i ISO 14001<sup>2</sup>. Tabela A.1 u prilogu A standarda OHSAS 18001

<sup>1</sup> Scipioni et al., 2001.

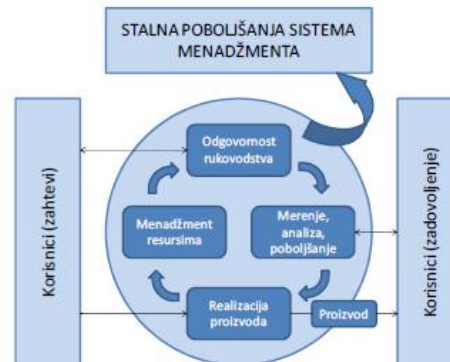
<sup>2</sup> Wilkinson & Dale, 1999; Matias & Coelho, 2002; Bamber et al. 2002.

ilustruje ovu kompatibilnost prikazujući veze između ovih standarda. Slično, Beechner & Koch tvrde da su ISO 9001:2008 i ISO 14001 toliko slični da zahtevaju integraciju kako bi rezultovali poboljšanim performansama i ostali usredsređeni na ciljeve.

Upravo one organizacije koje izaberu način implementacije integrisanih sistema menadžmenta kao celine mogu zaključiti kako su zahtevi različitih standarda i normi između sebe povezani. S druge strane, one organizacije koje već imaju neki sistem menadžmenta kao npr. sistem menadžmenta kvalitetom, odabraće način integracije koji će odgovore na zahteve drugih standarda nadograditi na već postojeći sistem.

U nastavku je dat primer integracije bazirane na ISO 9001, kao i podudarnost standarda ISO 14001 i OHSAS 18001 sa standardom ISO 9001.

Ovaj model zahteva izgradnju sistema menadžmenta zaštite životne sredine, sistema menadžmenta bezbednošću i zdravlja na radu i drugih sistema na osnovu postojećeg sistema menadžmenta kvalitetom, dodavanjem pomenutih sistema.



Slika 1- Integracija bazirana na ISO 9001:2008

a) ISO 14001:2004 - Sistem menadžmenta zaštitom životne sredine

Zahtevi standarda ISO 14001:2004 se po mnogo čemu lako uklapaju u sistem menadžmenta kvalitetom (ISO 9001), jer su zajednički zahtevi za oba standarda:

- Politika kvaliteta (politika zaštite životne sredine);
- Resursi, odgovornosti i ovlašćenja;
- Osposobljenost, obuka i svest
- Upravljanje dokumentacijom QMS / EMS;
- Praćenje i merenje;
- Upravljanje neusaglašenostima, korektivne i preventivne mere;
- Upravljanje zapisima;
- Interne provere i

- Preispitivanje od strane rukovodstva.

Integracija zahteva standarda ISO 14001 u sistem menadžmenta kvalitetom (ISO 9001:2000) zahteva izradu izvesnog broja dodatnih dokumenata koji se odnose na specifične zahteve u standardu ISO 14001, preispitivanje postojeće dokumentacije i unošenje manjeg broja izmena.

**b) OHSAS 18001 – Sistem menadžmenta zaštitom zdravlja i bezbednost na radu**

Uvođenje zahteva standarda OHSAS 18001 u sistem menadžmenta kvalitetom (ISO 9001) je, takođe, jednostavno jer su sledeći elementi sistema menadžmenta za ova dva standarda delimično ili u potpunosti zajednički:

- Politika zdravlja i bezbednosti zaposlenih;
- Upravljanje dokumentacijom i zapisima;
- Preispitivanje od strane rukovodstva;
- Resursi, odgovornosti i ovlašćenja;
- Praćenje i merenje performansi.

Slično kao kod ISO 14001, implementacija zahteva OHSAS 18001 podrazumeva izmenu postojećih, izradu izvesnog broja novih dokumenata, proveru sistema i sertifikaciju.

**4. ZAJEDNIČKI ZAHTEVI SISTEMA MENADŽMENTA KAO OKVIR ZA INTEGRISANJE - PAS 99**

Okvir IMS-a pruža model za obuhvatanje zajedničkih elemenata integrisanog sistema menadžmenta u pristupu (planirati, uraditi, proveriti, delovati (plan, do, check, act - PDCA)) koji je zasnovan na ISO smernici 72. To nije jedini pristup, ali je to jednostavan okvir koji omogućava da se obuhvate: procesni pristup, ISO 9001:2008; ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 i drugi. Osim toga u integrisani sistem menadžmenta mogu se ubaciti i druge discipline menadžmenta organizacije. Okvir je smernica o tome šta zajednički elementi IMS-a treba da uključe. Svakoj posebnoj disciplini mogu biti potrebne dodatne procedure, dokumentacija itd., u zavisnosti od posebnih zahteva formalnog standarda koji je obuhvaćen u sistemu.

Kao što je ranije pomenuto mnoge organizacije imaju ili se odlučuju za primenu nekih od formalnih standarda za sisteme menadžmenta, kao što su ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 20000, OHSAS 18001 i drugi. Često oni funkcionišu kao nezavisni sistemi. Međutim, u svim ovim sistemima postoje zajednički elementi kojima se može upravljati na integrisan način. Integracija pojedinih sistema menadžmenta, što podrazumeva njihovo usklađivanje, posebno u presečnim, odnosno podudarnim delovima, može doneti organizaciji

velike koristi. Stoga bi organizacije trebalo da preispitaju pristup postojanja odvojenih sistema menadžmenta koji funkcionišu kao nezavisni sistemi.

Glavni elementi okvira za integraciju sistema menadžmenta ili za razvijanje integrisanog sistema menadžmenta u okviru organizacije bi mogli biti grupisani na način:

Politika	Planirati (Plan)
Planiranje	
Implementacija i operacija	Uraditi (Do)
Ocenjivanje performansi	Proveriti (Check)
Poboljšanje	
Preispitivanje od strane rukovodstva	Delovati (Act)

**Tabela 1- Osnovni elementi modela za integraciju sistema menadžmenta**

Ilustracija kako PDCA ciklus i zajednički zahtevi (prethodno navedenih šest elemenata) u kombinaciji daju izgled strukture sistema menadžmenta data je u specifikaciji PAS 99. Model je predstavljen na slici 2.

Svaki sistem menadžmenta ima svoje specifične zahteve, ali ovih šest elemenata su prisutni u svakom od njih i mogu se koristiti kao osnova za integraciju. Specifikacija PAS 99<sup>3</sup> koristi ovu kategorizaciju kao okvir za definisanje zajedničkih zahteva različitih sistema menadžmenta.

PAS 99 je javno dostupan dokument pripremljen od strane British Standards Institute (BSI) u saradnji sa BSI sistemom menadžmenta. Okvir IMS-a koji se koristi u ovom dokumentu zasnovan je pomenutoj ISO smernici 72, uz neke izmene i pri tome je testiran u praksi.

PAS 99 definiše zajedničke zahteve sistema menadžmenta da bi se udovoljilo rastućem interesu za integrisani pristup sistemima menadžmenta i upravljanje organizacionim rizicima. Sam PAS 99 inače je namenjen za korišćenje od strane onih organizacija koje primenjuju zahteve dva ili više standarda sistema menadžmenta. Ove organizacije treba da koriste PAS 99 u kombinaciji sa specifičnim zahtevima standarda kao što su ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 20000, OHSAS 18001 i drugi.

<sup>3</sup> BSI PAS 99:2006 „Specifikacija zajedničkih zahteva sistema menadžmenta kao okvir za integrisanje”



Na taj način se izostavljaju ponavljanja koja proizilaze iz kombinacije dva ili više sistema, što takođe omogućava veću efikasnost i efektivnost tog sistema.

## 5. ZAKLJUČAK

U radu je objašnjena suština integrisanih sistema menadžmenta, njihov koncept, okvir, standardi na kojima se zasnivaju, njihove zajedničke karakteristike, zajednički zahtevi sistema menadžmenta kao okvir za integrisanje, pa bi se na osnovu svega napisanog moglo zaključiti sledeće:

- Standardi za sistem menadžmenta kvalitetom su standardi familije ISO 9000 izrađeni da bi se pomoglo organizacijama svih vrsta i veličina, da primenjuju i sprovode efektivne sisteme menadžmenta kvalitetom koji olakšavaju uzajamno razumevanje u nacionalnoj i međunarodnoj trgovini.
- Standard za sistem menadžmenta životnom sredinom su standardi serije ISO 14001 koji su kompatibilni sa standardima serije ISO 9000 kako bi se olakšao proces njihove integracije. Međunarodni standardi za upravljanje zaštitom životne sredine imaju nameru da organizacijama obezbede elemente efektivnog sistema životne sredine (EMS) koji se mogu integrisati sa ostalim upravljačkim zahtevima kako bi se organizacijama pomoglo da postignu i ciljeve zaštite životne sredine i ekonomske ciljeve.
- Standardi za sistem menadžmenta zaštitom zdravlja i bezbednosti na radu su standardi familije OHSAS 18000 razvijen tako da budu kompatibilni sa standardima sistema upravljanja ISO 9001 (kvalitet) i sa ISO 14001 (životna sredina), a u cilju olakšanog integrisanja sistema upravljanja kvalitetom, životnom sredinom, zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu od strane organizacija, ukoliko one to žele.
- Standardi za sistem menadžmenta bezbednošću hrane su standardi serije ISO 22000 koji u sebi sadrže zahteve za HACCP saglasno HACCP principima Codex Alimentarius-a. Format standarda je isti kao ISO 9001 i ISO 14001, tako da je podoban za razvoj odgovarajućeg sistema upravljanja.
- Standardi za sistem menadžmenta sigurnošću informacija su standardi ISO/IEC 27001 i ISO/IEC 17799 koji se baziraju na konceptu upravljanja rizicima. standardi ISO/IEC 27001:2005 i ISO/IEC 17799:2005 daju jedan harmonizovani pristup upravljanju rizicima kojim su izložene informacione vrednosti u organizaciji kroz razvoj, implementaciju i održavanje menadžment sistema

za sigurnost informacija (Information Security Management System - ISMS).

Integracija pojedinih sistema menadžmenta, što podrazumeva njihovo usklađivanje, posebno u presečnim, odnosno podudarnim delovima, može doneti organizaciji velike koristi.

Glavni elementi okvira za integraciju sistema menadžmenta ili za razvijanje integrisanog sistema menadžmenta u okviru organizacije su procesni pristup i PDCA ciklus. Okvir je smernica o tome šta zajednički elementi IMS-a treba da uključuje.

## LITERATURA

- [1] PAS 99:2006, Specification of common management system requirements as a framework for integration, BSI, 2006
- [2] ISO 9000:2001 Sistem menadžmenta kvalitetom – osnove i rečnik
- [3] ISO 9001:2001 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
- [6] Prof. dr Mile Pešaljević, Integrisani sistemi menadžmenta organizacije, Poslovna politika, Beograd, 2007
- [7] Dr M. Heleta, Integrisani menadžment sistemi i model izvrsnosti, Beograd, 2004
- [8] Prof. dr Jovan Filipović, Osnove kvaliteta, Beograd, 2008