



INTEGRISANI MENADŽMENT SISTEM- STRATEŠKO OPREDELJENJE ZA OPSTANAK ORGANIZACIJE

INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM – STRATEGIC DETERMINATION FOR SURVIVAL OF ORGANIZATION

Slavka Backović-Jeremić¹⁾, Dragan Stamenović²⁾

Apstrakt: Jasna vizija i njeno ostvarenje su uslovi za stalni rast organizacije i opstanak na tržištu. Viziju moraju razumeti svi zaposleni da bi se poistovetili sa njom i strategijom za njeno ostvarenje. Organizacija mora imati postavljene ciljeve, koji su takođe jasni svakom pojedincu kao i kriterijume, koji će pokazati svakom zaposlenom njegov doprinos u ostvarenju vizije organizacije. Zbog toga je organizacija prinuđena da integriše svoje procese. U radu pokušavamo da damo odgovore na pitanje zašto treba integrisati parcijalne menadžment sisteme i da li je integracija tih sistema jedan od uslova opstanka organizacije na tržištu.

Ključne reči: integrisani menadžment sistem, strategija

1. UVOD

Standardizacija menadžment sistema postaje ključni zadatak menadžera i prvorazredno pitanje opstanka organizacija u dvadeset prvom veku. Pored vlasnika organizacija, čiji je prioritet profit i što brža oplodnja uložene kapitala, različite zainteresovane strane: kupci, društvena zajednica, zaposleni, isporučioци i vlada, na organizovan način vrše sve veći pritisak i postavljaju zahteve da organizacije adaptiraju svoj menadžment sistem prema različitim standardima kako bi unapred bili sigurni da će ispuniti njihova očekivanja.

Menadžeri koji se bore sa dramatičnim porastom složenosti tehnoloških, organizacionih i socijalnih problema, teško mogu da shvate moderne trendove u razvoju menadžment sistema zasnovane na konceptu totalnog kvaliteta. Pojava standarda ISO 9000 i modela izvrsnosti dovela je do primene ovog koncepta: sa jedne strane postavljenog kao tržišne barijere, što menadžeri odlično vide, a sa druge strane, kao superiornog metoda za unapređenje konkurentnosti i efikasnosti, smanjenje troškova i dugoročan održivi razvoj organizacije, za šta su menadžeri većinom veliki skeptici.

Sertifikacija različitih menadžment sistema: kvaliteta (QMS) prema standardu ISO 9001, životne sredine (EMS) prema ISO 14001, zdravlja i bezbednosti (OHSMS) prema OHSAS 18001, socijalne odgovornosti korporacije (CSRMS)

prema standardu SA 8000, bezbednosti hrane (HACCP/ISO 22000) i drugih, postaje prioritet organizacija. Integracija svih navedenih sistema sa postojećim sistemima u organizaciji u jedan operativan menadžment sistem predstavlja prvorazredno pitanje za njihove menadžere.

Primena koncepta totalnog kvaliteta (TQM) i težnja ka izvrsnosti omogućuje stvaranje jedinstvene metodološke osnove za ovu integraciju kako za kreatore navedenih standarda tako i za menadžment organizacije.

2. KARAKTERISTIKE MENADŽMENT STANDARDA I PARCIJALNIH MENADŽMENT SISTEMA

Kao osnovne karakteristike do sada izdatih i primenjenih menadžment standarda mogu se izdvojiti sledeće:

- 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 unapređenje,

1) Slavka Backović-Jeremić, dipl.maš.inž. Zastava oružje, Trg topolivaca 4

2) Dragan Stamenović, dipl.maš.inž., Zastava oružje, Trg topolivaca 4,
34000 Kragujevac, znpaop@ptt.yu

- privrženost rukovodstva i njihovo potpuno uključivanje na 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 sistemske 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.

U svakoj organizaciji postoji više parcijalnih menadžment sistema čija je osnovna karakteristika da su nestruktuirani, nepotpuno definisani i neusklađeni. Navešćemo samo neke od tih parcijalni menadžment sistema:

- strateški menadžment sistem,
- proizvodni menadžment sistem,
- finansijski menadžment sistem,
- kadrovski menadžment sistem,
- informacioni menadžment sistem i dr.

Parcijalni menadžment sistemi su koncentrisani na izolovana menadžment područja koja su često međusobno u suprotnosti, tako da kod njihove primene može doći do konflikta nadležnosti u organizaciji. Upravo, većina problema u jednoj organizaciji nastaje zbog dezintegracije, što znači ili nismo povezani sami sa sobom unutar organizacije, ili nismo povezani sa svojim korisnicima. Važno je i da se svi organizacioni entiteti menjaju sinhronizovano, da ne dođe do dezintegracije.

Šta treba integrirati?

Sve što utiče na rezultate poslovanja mora biti deo sistema menadžmenta. Iz tog razloga, IMS bi trebalo da integriše sve trenutno formalizovane i neformalizovane sisteme koji se fokusiraju na kvalitet, zdravlje i bezbednost, okruženje, osoblje, finansije, obezbeđenje itd.

Integrirani menadžment je koncept putem koga se funkcionalni menadžment prenosi kroz

organizaciju, tako da menadžeri obavljaju više funkcija, na pr. menadžer za proizvodnju se bavi planiranjem, proizvodnjom, osobljem, okruženjem i dr.

Zašto bi sistemi menadžmenta trebalo da budu integrirani? Postoji nekoliko dobrih razloga za integraciju:

- pomeranje fokusa na poslovne ciljeve,
- uravnoteženje suprotstavljenih ciljeva,
- eliminacija suprotstavljenih odgovornosti i odnosa,
- smanjenje dupliranja, a samim tim i troškova,
- smanjenje rizika i povećanje profitabilnosti,
- difuzija sistema moći,
- formalizacija neformalnih sistema,
- poboljšanje komunikacije i
- olakšavanje obuke i razvoja.

Analizirajući standardizovane menadžment sisteme zaključuje se da su zahtevi i elementi postavljeni međusobno kompatibilno, što omogućuje da svi standardizovani menadžment sistemi čine jedinstven integrirani menadžment sistem (IMS) u kom postoje međusobne veze između pojedinih komplementarnih elemenata integriranih sistema

Za uvođenje IMS-a i principa TQM-a potrebna su znanja, sposobnosti i veštine, kao skup ličnih osobina kojima se izražava potencijal svakog pojedinca. IMS i principi TQM –a ostvaruju se dakle, uz pomoć svih zaposlenih u jednoj organizaciji, odnosno uz pomoć svih učesnika pri realizaciji bilo kojeg poslovnog procesa. Ovakav pristup predstavlja dobru osnovu za povišenje efektivnosti i efikasnosti poslovnih sistema, odnosno opstanka organizacija na sve surovijem tržištu.

3. INTEGRACIJA-STRATEŠKO OPREDELJENJE MENADŽMENTA

Treba istaći da na tržištu pobeđuju organizacije koje imaju bolje strateško planiranje, projektovanje proizvoda/usluga, inženjering, proizvodnju/pružanje usluge, distribuciju proizvoda/usluga i administrativne procese. Zato rukovodeće strukture treba posebnu pažnju da posvete procesima koji omogućavaju organizaciji da ostvari svoje strateške ciljeve. Svi pristupi strateškom planiranju uključuju postupke da se nađu odgovori na sledeća ključna pitanja:

- Gde smo bili, gde smo sada i gde smo krenuli sa našim postojećim planovima?
- Gde želimo da idemo?
- Kako alociramo naše resurse da bi smo došli tamo gde želimo da dođemo?
- Kako pretvaramo naše planove u akcije?

- Kako uporediti naše rezultate sa našim planovima i uraditi korekcije koje zahtevaju nove planove i akcije?

Tržišta su dinamična. Potrebe kupaca, konkurenti i sredine u kojima biti ćemo se takođe menjaju. Naravno nije svaka prilika dobra za svaku organizaciju. Treba napomenuti da su atraktivne prilike one koje se uklapaju sa onim što želi cela organizacija i naravno što je sposobna da uradi. Organizacije ne posluju u vakuumu. Organizacija je kreacija njegove sredine. Njen opstanak, rast i razvoj uslovljeni su stanjem i promenama koje se događaju u sredini u kojoj obavlja svoju delatnost. Zbog toga je bitno da prati relevantne promene koje se događaju u sredini u kojoj posluje i da planira prilagođavanje ovim promenama. Iz ovoga proizilazi da je osnovni cilj savremene organizacije razvoj novih proizvoda/usluga putem marketinškog koncepta razvoju novih proizvoda/usluga.

Za uspešno sprovođenje marketinškog pristupa razvoju novog proizvoda/usluge značajne su početne faze razvoja, jer je za stalno i pravovremeno lansiranje novih proizvoda neophodan veliki broj ideja za nove proizvode. Imajući u vidu da su ulaganja u ove faze neuporedivo manja u odnosu na ostale faze, organizacija mora da uspostavi organizovan pristup prikupljanju i vrednovanju ideja. Posebno važan zadatak u ovim fazama je definisanje internih izvora ideja i njihovo organizovanje na proceduralan način, tj definisanje aktivnosti, dokumentacije, odgovornosti, ovlašćenja. Takođe organizovani pristup ocenjivanju-selekciji ideja za nove proizvode predstavlja važan korak u snižavanju rizika lansiranja proizvoda na tržište.

Treba istaći da osnovni cilj savremenih organizacija nije više samo efikasna proizvodnja ili izvršavanje usluga, već sve više sposobnost organizacije da između potrošača/korisnika usluga i postojećih proizvoda/usluga umetne svoj novi proizvod ili uslugu.

Da bi organizacije opstale pre svega moraju da:

- obezbede formalizovane procese razvoja novog proizvoda,
- obezbede kadrove i znanje za takav razvoj
- optimizuje vreme razvoja novog proizvoda kao preduslova za ostvarivanje cilja »prvi na tržište – zadnji sa tržišta«.

Da bi postalo kompetentno u odnosu na vremensku komponentu razvoja, organizacija treba da podstiče kreativno ponašanje zaposlenih. To zahteva kreiranje pravog okruženja i prave kulture. Kreativno okruženje kreira i kreativne zaposlene. Kadrovski resursi su široko prihvaćeni kao najvažniji resursi neke organizacije, pa zato organizacije koje žele da dobiju najbolje od svojih

kadrova kreiraju atmosferu poverenja i otvorenosti. Ovo zasigurno mora biti dopunjeno odgovarajućim sistemom obrazovanja i obučavanja uz primenu motivacionih mehanizama. Mnoge od danas uspešnih organizacija su pre svega uspešne zbog sposobnosti njihovih menadžera da vlastitu viziju podele sa zaposlenima u organizaciji. Vrlo je važno da menadžeri zavrede poštovanje, jer poznato je da zaposleni rade u skladu sa pravilima i ponašanjem svojih »vođa«. Sistem obrazovanja i obučavanja unapređuje i skraćuje svaki korak u procesu planiranja novog proizvoda ili usluge od generisanja ideja, inženjerizacije, industrijalizacije do komercijalizacije. On je temelj organizacije kao organizacije koja uči. Znanje i inovacija postali su ključni u borbi organizacije za tržišni "kolač". Ovo podrazumeva da organizacija mora da ima strategiju sa kojom će da dovede u korelaciju cilj, misiju i potencijal sa jedne strane i zahteve i pretnje sa tržišta sa druge strane. Upravo integracija omogućava prevođenje strategije u merljive ciljeve, prenošenje ciljeva na niže nivoe, praćenje i ocenjivanje.

Princip standarda ISO 9000 koji govori o sistemskom pristupu menadžmentu ustvari 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. Imajući u vidu da svi problemi nastaju zbog dezintegracije, što znači ili nismo povezani sami sa sobom unutar organizacije, ili nismo povezani sa svojim korisnicima. Važno je da se svi organizacioni entiteti menjaju sinhronizovano, da ne dođe do dezintegracije.

Ciljevi moraju da budu jasno definisani, merljivi, lako uporedivi tako da se njihova konkretizacija odvija lakše kroz proces delegiranja ovlašćenja i odgovornosti.

Definisani ciljevi treba da imaju sledeće karakteristike:

- da su precizno izraženi i merljivi
- da pokrivaju rezultate ključnih procesa bitnih za kvalitet poslovanja – opstanak organizacije,
- da predstavljaju realan izazov za zaposlene i,
- da su određeni za konkretan vremenski period.

Citiraćemo jednog od vodećih teoretičara i praktičara u oblasti menadžmenta Isaka Adižesa: „ Svaki sistem se menja. Ako se sistem ne menja na bolje, on se menja na gore. To znači da ako ne radimo da bude bolje, automatski će biti gore. Ekonomska situacija je rezultat, a ne uzrok, stoga

uvek treba gledati na moral ljudi, motivaciju i kulturu, jer ako se bilo šta od toga menja na gore, i rezultat će biti lošiji.”

Osnovne poruke iz ovih citata ukazuju da povećanje efektivnosti i efikasnosti poslovnog sistema-organizacije zahteva prelaz sa tradicionalnog menadžmenta na menadžment procesima, podizanje nivoa kulture, primenu motivacionih mehanizama i primenu savremenih informacionih sistema.

Za upravljanje svakim od procesa zadužuju se menadžeri. Njihov krajnji cilj je razumevanje i ovladavanje akcijama koje treba da preduzme da bi unapredio performanse. Pre svega menadžer treba da shvati šta prouzrokuje simptome, da ih analizira i sprovođi korekciju, odnosno mora stalno da traži odgovore na pitanja:

- da li smo uradili ono što smo planirali – zadržali kao cilj. ?
- da li smo ostvarili rezultate za koje smo verovali da ćemo ih ostvariti?
- šta treba drugačije raditi u budućnosti?

Ovo ukazuje da je kontrola menadžerska aktivnost koja zahteva monitoring, ocenu, merenje i poboljšanje procesa čiji su „vlasnici” s ciljem da se identifikuju učinci i preduzmu korekcije. Veština, sposobnost i uspešnost menadžera ceni se između ostalog i po efektivnosti i efikasnosti sistema strategijske kontrole, odnosno stalne kontrole međuzavisnosti definisanih ciljeva i vrednosti karakteristika ili indikatora poslovanja . Razumevanje međuzavisnosti zahteva sistemsko mišljenje, koje ustvari poslovni sistem stavlja u kontekst jedne šire okoline, čiji je on deo i proučava njegovu ulogu u tom okruženju, prati

elemente sistema i način na koji su integrirani u celinu, kao i šta se dešava sa elementima procesa kada je sistem u funkciji.

Zar ovo nije dovoljno da što pre pristupimo procesu integracije.

4. ZAKLJUČAK

Menadžment kvalitetom i primena integriranih menadžment sistema su jedini način da se prihvate ponekad bolne promene i donesu ispravne odluke. Samo oni koji mogu da daju prava rešenja u pravo vreme za sve zainteresovane strane biće uspešni.

LITERATURA

- [1] B. Mašić Strategijski menadžment
- [2] Prof. dr R. Senić, Marketing menadžment
- [3] Mr Z. Pendić, prof V. Majstorović, Z. Milivojević, Menadžment kvalitetom-osnovni zahtev za uspešnu tranziciju naše privrede, Total Quality Management No 2, Vol 32, 2004
- [4] S. Backović-Jeremić, Mapiranje procesa za integrirane menadžment sisteme, 32 Nacionalna konferencija o kvalitetu, Beograd 2005.g.
- [5] S. Backović Jeremić, D. Stamenović, "Integracija menadžment sistema: prednosti i problemi u integraciji", YUSQ EUROPEAN QUALITY WEEK 2005, Decembar 13-14, 2005., Novi Sad