



(rad po pozivu)

PROCESNI PRISTUP INTEGRISANOM MENADŽMENTU

PROCESS APPROACH TO INTEGRATED MANAGEMEN

dr Milan J. Perović¹⁾

Rezime: Pojam integracije odražava duh vremena kraja dvadesetog i početka dvadesetprvog vijeka. Svedoci smo brzih promjena u svakodnevnom životu, nauci i tehnologiji, što zahtjeva preispitivanje našeg pristupa poimanju društvenih i naučnih fenomena. Procesni princip u sebi objedinjava ostale principe QMS-a, i na dobar način može biti nukleus i integraciona osa za ostale sisteme menadžmenta. U ovom radu predstavljen je procesni pristup integrisanom menadžmentu.

Ključne reči: procesni pristup, integrisani menadžment

Abstract: Concept of integration presents modern time at the end of 20th and beginning of 21st century. We are witnesses to rapid changes in everyday life, science and technology. These facts re-evaluate our approach of understanding of social and scientific phenomenon. Process approach covers other principles of QMS and could be used as nucleus and integration axes for other management systems. In this paper is presented process approach to integrated management.

Key words: process approach, integrated management

1. POJAM INTEGRACIJE I INTEGRISANIH SISTEMA MENADŽMENTA

Pojam integracije odražava duh vremena kraja dvadesetog i početka dvadesetprvog vijeka. Svedoci smo brzih promjena u svakodnevnom životu, nauci i tehnologiji, što zahtjeva preispitivanje našeg pristupa poimanju društvenih i naučnih fenomena. U mnogim naukama, a posebno prirodnim i tehničkim, dominira *analitički pristup* čije su osnovne karakteristike:

- Svi fenomeni, , posmatraju se kao skup nezavisnih elemenata,
- Između elemenata postoji uzročno-posledična veza i
- Elementi se opisuju krutim definicijama, pravilima ili strukturama.

Primjena ove naučne paradigme unapredila je mnoge prirodne nauke, ali nije zadovoljila potrebe savremenog svijeta u pogledu razumijevanja i upravljanja kompleksnim sistemima. Nasuprot takvoj naučnoj paradigmi, sredinom dvadesetog vijeka razvija se jedan novi, **sistemski pristup**, koji sve fenomene posmatra kao sisteme. Elementi sistema objašnjavaju se na osnovu njihovih interakcija pri funkcionisanju cjeline sistema, a ne obrnuto.

- Menadžerski sistem-sistem upravljanja obezbjeđuje strukturu kojom odražava sposobnosti organizacije okrenute ka korisniku na putu ostvarenja cilja. Ti sistemi obezbjeđuju smjerenice, razumijevanje, nadgledanje i kontrolu (merenje i upravljanje).
- Menadžment ima ulogu da obezbjedi rukovođenje organizacijom i da organizaciju održi u uzlazno-razvojnom dijelu životnog ciklusa obezbjeđujući prevenciju da ne dođe do negativnih pojava.

Integrisani sistem menadžmenta (Integrated Management System – IMS) predstavlja način za efektivno i efikasno upravljanje organizacijom. Rukovodstvo svake organizacije ima obavezu da neprekidno odgovara na zahtjeve tržišta i ostalih “zainteresovanih strana”: vlasnika, zaposlenih, kupaca, isporučilaca i društva (da primjenjuje zakonske i druge nacionalne i međunarodne propise).

Uvođenje novog pojma «IMS» u poslovnu praksu nameće potrebu njegovog definisanja. Integracija se posmatra kao «jedinstven suštinski standard najvišeg nivoa menadžmenta sa opcionim modulima koji pokrivaju različite (specifične) zahtjeve». Povezivanje podrazumijeva «paralelne standarde sistema menadžmenta koji su

1) Prof. dr Milan J. Perović, Mašinski fakultet, Podgorica

specificirani za pojedine discipline uz visok nivo jednoobraznosti u strukturi i sadržaju.»

Integracijom zahtjeva, različitih standarda za sisteme menadžmenta, treba da se dobije širi, obuhvatniji i snažniji integrisani sistem menadžmenta (IMS), kojim se na efikasniji i efektniji način upravlja organizacijom. Najprihvatljivija definicija IMS sa stanovišta najvišeg rukovodstva organizacije glasi: «Integrisani sistem menadžmenta je sveobuhvatni alat menadžmenta koji povezuje sve elemente poslovnog sistema u jedinstven i cjelovit sistem upravljanja procesima u organizaciji radi zadovoljavanja zahtjeva zainteresovanih strana i ostvarivanja poslovnih ciljeva u skladu sa vizijom i misijom organizacije.»

Međunarodna organizacija za standardizaciju – ISO teži da, na bazi najboljih svjetskih iskustava, razvije ISO – standarde u različitim oblastima ljudske djelatnosti koji će obezbijediti sporazumijevanje, kooperaciju i bržu komunikaciju na globalnom tržištu. Sličnost u okviru i u strukturi standarda ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 i ISO 22000, ukazuje da je ovu integraciju moguće izvesti na osnovu identičnih i specifičnih zahtjeva na koje se mora odgovoriti pri upravljanju procesima. To je razlog što procesni pristup predstavlja bitan princip novog pristupa menadžmenta.

2. BAZA ZA INTEGRACIJU MENADŽMENTA

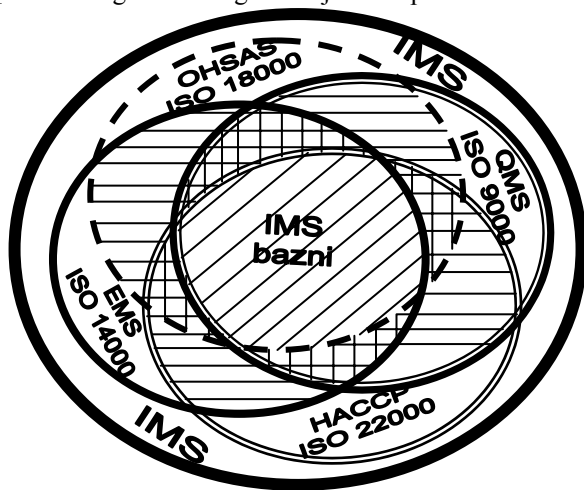
Međunarodni standard ISO 9001:2000 (QMS), kao generički standard, predstavlja “jezgro integracije”, ne obuhvata zahtjeve koji su specifični za ostale sisteme menadžmenta, kao što su zahtjevi striktno vezani za menadžment životnom sredinom, menadžment zaštitom na radu i bezbednošću, menadžment finansijama ili menadžment rizicima. Međutim, dokumentacija QMS omogućava organizaciji da poveže ili

integriše svoj sistem menadžmenta kvalitetom sa zahtjevima drugih sistema menadžmenta, koji su sa njim povezani. U poređenju sa standardom ISO 9001:2000, u standardu ISO 9004:2000 ciljevi zadovoljenja korisnika utvrđenim kvalitetom proizvoda prošireni su tako da obuhvataju ambiciozniji cilj: zadovoljenje svih zainteresovanih strana uz stalno poboljšavanje performansi organizacije. Tako ISO 9004:2000 ima osnovnu ulogu da ukaže na puteve »poslovne izvrsnosti« podržavajući razvoj IMS koji obuhvata celokupni poslovni sistem organizacije.

Po pitanju daljih pravaca razvoja standarda za sisteme menadžmenta postoje dva shvatanja. Prvo zastupa tezu da je neophodno u budućnosti težiti ka razvoju jednog standarda za IMS, a drugo - da pri razvoju posebnih standarda za različite sisteme menadžmenta treba obezbijediti njihovu kompatibilnost u većini zahtjeva, a iskazati neophodne specifičnosti. Pod kompatibilnošću standarda se smatra «da zajednički elementi standarda mogu da budu implementirani tako da zadovolje sve standarde u cjelini ili nekom dijelu, bez nepotrebnog dupliranja ili nametanja zahtjeva koji su u međusobnoj suprotnosti». Sa stanovišta potreba i interesa top-menadžmenta drugi pristup je daleko racionalniji, čime se odluka o strukturi IMS prepušta rukovodstvu organizacije.

3. POSTUPAK INTEGRACIJE ZAHTJEVA STANDARDARDA U OKVIRU IMS

Organizacija se nalazi pred problemom kako da uspostavi ISO 9001:2000 (QMS), ili da pokuša da razvije i implementira IMS tako da istovremeno zadovolji zahtjeve standarda ISO 9001 (QMS) i ISO 14001 (EMS) i zahtjeve standarda OHSAS 18001 koji se odnose na zaštitu zdravlja zaposlenih i bezbednost i zahtjeve standarda ISO 22000 (HACCP) koji se odnose na bezbjednost hrane.



Slika 1 - Komponente «Baznog-IMS» koji je

Ono što je potrebno da organizacija razumije jeste jasna struktura novog IMS i redosled akcija koji će omogućiti organizacijama da izvrše sertifikaciju svih komponenata IMS - bez većih problema.

Na slici 1 prikazan je sistem menadžmenta jedne organizacije koji integriše tri bitna elementa IMS: QMS, EMS i OHSAS. Najveći broj organizacija danas ima potrebu da razvije i implementira ovakav IMS, pa se ovakva struktura IMS (QMS, EMS, OHSAS) naziva «Bazni-IMS».

Problem sa kojim se suočavaju jeste - kako u takvim okolnostima razviti neki IMS koji integriše:

- dva standarda (QE – Quality&Environment, QS – Quality&Safety, ili ES – Environment&Safety),
- zahtjeve sva tri standarda IMS (QES – Quality&Environment&Safety), tj. Bazni-IMS, ili
- zahtjeve više standarda različitih sistema menadžmenta

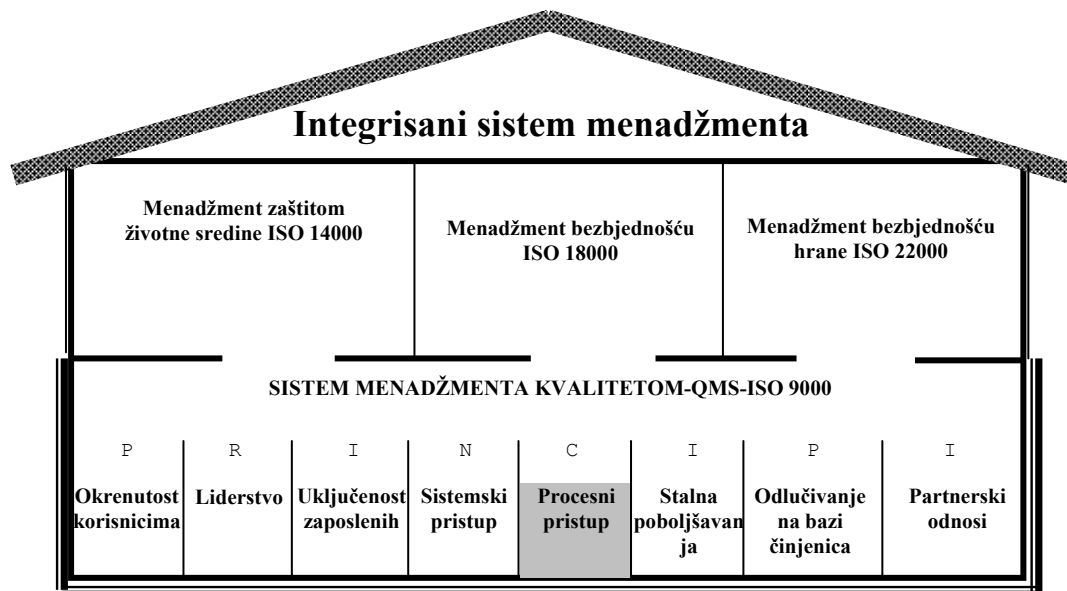
Mnoge organizacije koje kreću u razvoj IMS-a imaju implementiran najmanje jedan sistem menadžmenta, a to je po pravilu ISO 9001.

3. INTEGRACIJA MENADŽMENTA NA PRINCIPIMA QMS-A

Sistem menadžmenta kvalitetom je onaj dio sistema menadžmenta organizacije koji se

usredsređuje na ostvarenje rezultata u vezi sa ciljevima kvaliteta, da se na odgovarajući način zadovolje potrebe, očekivanja i zahtjevi korisnika i zainteresovanih strana. Ciljevi kvaliteta upotpunjavaju ciljeve organizacije, kao što su: rast, finansije, profitabilnost, zaštita životne sredine, bezbjednost i zaštita na radu. Razni djelovi sistema menadžmenta organizacije mogu se integrisati sa QMS-om, u jedinstven sistem menadžmenta korišćenjem zajedničkih elemenata (Slika 2). To omogućava olakšano planiranje, raspoređivanje resursa, definisanje komplementarnih ciljeva i ocjenjivanje ukupne efektivnosti organizacije.

Uspješno vođenje organizacije treba da bude sistematično, transparentno i sistemski orijentisano, sa stalnim poboljšavanjima performansi, okrenuto prema korisnicima i zainteresovanim stranama. Ukupni menadžment organizacijom sadrži menadžment kvalitetom i ostale sisteme menadžmenta, što čini jedan sveobuhvatni, konzistentni i nekonfliktni skup. Sistem menadžmenta kvalitetom je postavljen u osam principa koji čine novu paradigmu menadžmenta i osnova su za ostale sisteme menadžmenta. Na ovih osam principa se mogu zasnovati sistemi integracije QMS-a i ostalih sistema menadžmenta. U ovom radu se posebno izdvaja procesni princip kao integraciona osa i kao princip koji u sebi sadrži elemente svih ostalih principa.



Slika 2 –Integrirani sistem menadžmenta

U strukturi poslovnih procesa svi procesi nemaju isti potencijal za integraciju zahtjeva različitih standarda. U okviru Baznog-IMS (na

osnovu zahtjeva QMS, EMS i OHSAS), procesi koji imaju najveći potencijal za integraciju zahtjeva za kvalitet proizvoda/usluga, za zaštitu

životne sredine i za zaštitu zdravlja i bezbednost na radu su:

- Upravljanje dokumentima
- Upravljanje zapisima
- Strateško planiranje i upravljanje organizacijom (preispitivanje od strane rukovodstva)
- Upravljanje ljudskim resursima (obrazovanje i obuka zaposlenih)
- Upravljanje razvojem i projektovanjem
- Upravljanje realizacijom proizvoda (upravljanje proizvodnjom)
- Upravljanje mernom, ispitnom i kontrolnom opremom
- Održavanje opreme
- Upravljanje nabavkom poluproizvoda, komponenti i usluga
- Korektivne mere
- Preventivne mere
- Interne provere.

4. PROCESNI PRISTUP KAO OSNOVA ZA IMS

Sisteme menadžmenta moguće je identifikovati kroz strategiju integracije koja bazira na suštini procesnog pristupa iz ISO 9000:2000. Svaki od procesa, podprocesa i aktivnosti, imaju ulaze i izlaze, kao što je to prikazano na slici 47. Korišćenjem resursa, u skladu sa propisanim procedurama i uputstvima, vrši se upravljanje i dodavanje nove vrednosti na izlazu, gde se mere performanse procesa u cilju analize i unapređenja.

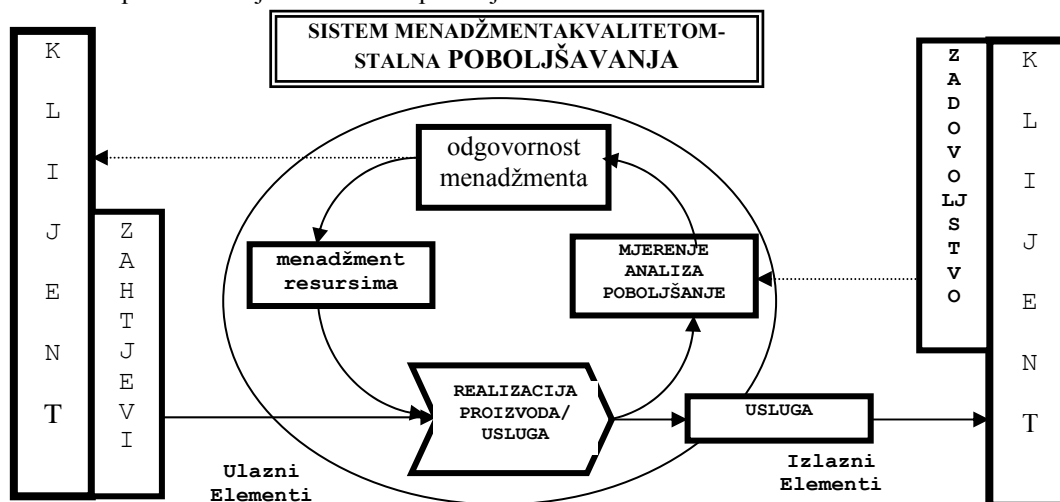
Efektivno i efikasno funkcionisanje organizacije zavisi od identifikacije i vladanja nizom povezanih i interaktivnih procesa. Često je izlaz iz jednog procesa direktan ulaz u sledeći proces. Radi praćenje zadovoljenja zahtjeva kupaca/korisnika i interesnih grupa neophodno je uspostaviti razvoj i definisti informacije koja se odnose na potrebe korisnika i zainteresovanih strana, kao i način utvrđivanja stepena zadovoljenja njihovih potreba i očekivanja.

Procesni princip u sebi objedinjava ostale principe QMS-a, i na dobar način može biti nukleus i integraciona osa za ostale sisteme menadžmenta. Ono što se dešava u procesu, to se dešava u mreži procesa, a to se dešava i u organizaciji. U procesu se identifikuju:

- a) razumevanja i ispunjavanja zahtjeva;
- b) potrebe razmatranja procesa kroz dodatnu vrednost;
- c) merenja performansi i efektivnosti procesa, i
- d) stalnog poboljšavanja procesa zasnovanog na objektivnim merenjima.

Praćenje zadovoljenja zahtjeva korisnika iziskuje vrednovanje (ocenu) informacija u vezi njihovih zapažanja, koja se odnose na to da li organizacija ispunjava zahtjeve, a često i očekivanja, korisnika.

Suština standarda za sisteme menadžmenta (ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:1999 i ISO 22000:2005) je upravljanje procesima.



Slika 3 - Model sistema menadžmenta kvalitetom zasnovanog na procesima

Korišćenje modela na slici 3 za razvoj i realizaciju IMS, radi praćenja i upravljanja svim

bitnim poslovnim aktivnostima u organizaciji, zahtjeva:

- *identifikovanje i detaljno poznavanje procesa organizacije;*
- *identifikovanje zahtjeva zainteresovanih strana koji se odnose na procese, podprocese i aktivnosti (poslovni ciljevi, zahtjevi tržišta, zahtjevi zakona, propisa i direktiva, zahtjevi i očekivanja zaposlenih);*
- *definisanje neophodnih resursa u organizacionoj (infra)strukturi koji treba da obezbede sprovođenje postavljenih zahtjeva;*
- *definisanje metodologije upravljanja procesima i izveštavanja o sprovođenju zahtjeva svih zainteresovanih strana na osnovu dokumentacije IMS (poslovnik IMS, procedure, uputstva, zapisi);*
- *sprovođenje postupka (procedure) neprekidnih poboljšanja u cilju unapređenja poslovnih performansi organizacije, težeći ka poslovnoj izvrsnosti u svojoj delatnosti.*

Tako poslovni proces postaje osnovni element integracije zahtjeva svih standarda IMS i svih zainteresovanih strana, na koje se odgovara u svakom delu podprocesa ili aktivnost, u skladu sa procedurom ili uputstvima. Za dokumentovanje, realizaciju i merenje performansi procesa odgovoran je "vlasnik procesa", ali i svi učesnici u njegovoj realizaciji – koja se izvodi na propisani način.

LITERATURA

- [1] Perović M.: Menadžment, informatika, kvalitet, CIM monografija – 270 strana, Mašinski fakultet - Kragujevac, CIM centar, Kragujevac (1999).
- [2] Uzunović R, Uzunović S., Integrisani sistem menadžmenta na bazi ISO 9004:2000, VI savjetovanje SQM-2002, 16-18.09.2002. - Herceg Novi, Časopis Kvalitet, godina XII, broj 7-8, Beograd 2002, str. (16-19).