

Интегрисани менаџмент системи



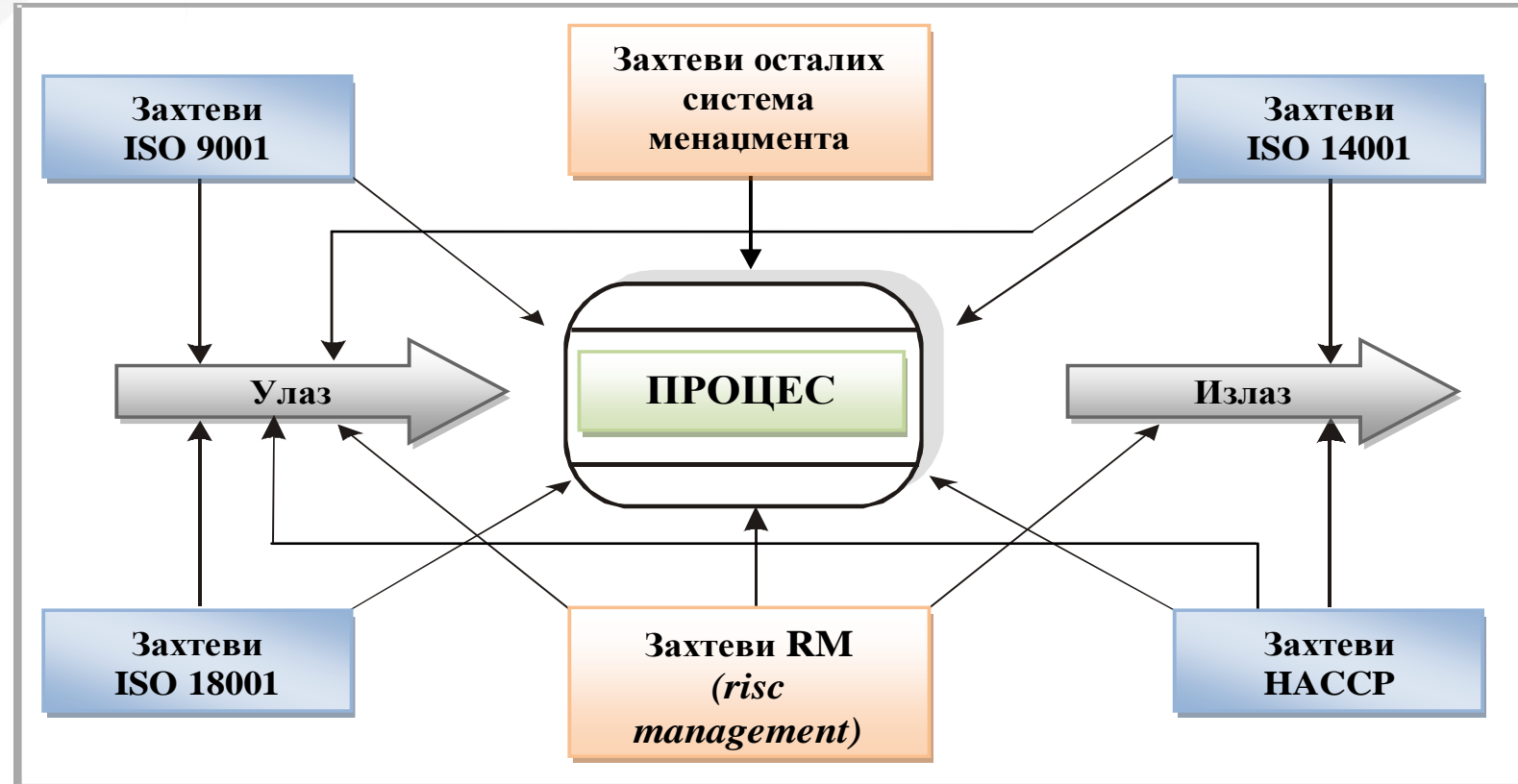
❖ *Karapetrovic* и *Willborn* (1998) IMS дефинишу као „систем система“, један систем који обједињује функционалне специфичности подсистема.

❖ Потом, *Karapetrovic* (2003), IMS дефинише као скуп међусобно повезаних процеса који деле људске, информационе, материјалне, инфраструктурне и финансијске ресурсе ради остваривања сложеног скупа циљева којима се задовољавају очекивања различитих заинтересованих страна.

❖ *Beckmerhagen* и др., (2003) IMS посматрају као процес обједињавања различитих функционално специфичних менаџмент система у један ефективнији менаџмент систем.

❖ Све досад наведене дефиниције могу се сажети у једно опште теоријско гледање на IMS као „процес повезивања различитих менаџмент система у јединствен систем са заједничким ресурсима а са циљем повећања задовољства заинтересованих страна“ (*Bernardo* и др., 2009).

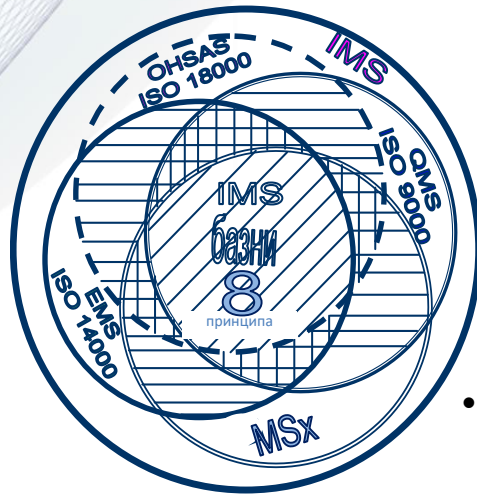
❖ **IMS је менаџмент систем који интегрише све компоненте пословања у један кохерентан систем који омогућава остваривање циљева и мисије организације.**



- Тако се организације које желе да успешно послују налазе пред проблемом како применити све те прописе и стандарде и како одржавати толике системе менаџмента када се закони и стандарди стално мењају и стално излазе нови. Одговор је да без обзира на број стандарда организација и даље има само једног директора и само један систем менаџмента у који сви ти стандарди морају да буду уклопљени. Такав систем зове се **интегрисани менаџмент систем**.

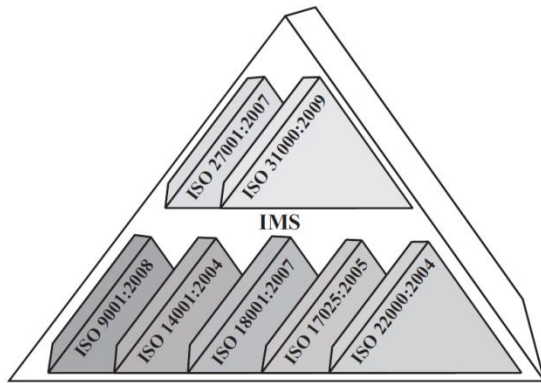


- Као најчешће примењени стандарди и концепти за менаџмент системе, аутори наводе следеће:
- **ISO 9000**
- **ISO 14000**
- **OHSAS 18000**
- **HACCP ISO 22000**
- **ISO 27000** представља Систем заштите и безбедности информација. Може да се имплементира у све гране индустрије, трговине и пружања услуга. Циљ овог система је да осигура све неопходне контроле у вези са строго поверљивим, веродостојним и ограниченим за приступ информацијама, у циљу заштите информација и података “заинтересованих страна”. Заинтересоване стране којима је овај Систем менаџмента упућен могу бити клијенти, организације и компаније, запослени, сарадници али и друштво у ширем смислу. Имплементацијом Система заштите и безбедности информација ISO 27001 доказујете вашим клијентима вашу одговорност за безбедност и заштиту информација.
- **SA 8000** стандард је издат 1997. године и представља први међународни стандард из области социјалне одговорности за запослене. Он од послодаваца захтева да запосленом гарантују основна радничка права, безбедне радне услове, забрану запошљавања деце и болесних и регуларну радну недељу од 42 сата. Остали захтеви SA 8000 се односе на здравствену заштиту, право на синдикално организовање, забрану дискриминације на верској, расној и националној основи као и могућност напредовања у струци. Развијен је од стране савета Агенције за економски развој (CEPAA), уз помоћ широког круга привреде, индустрије, синдиката, организација за људска права, УН и других. **ISO 31000 Менаџмент ризиком**
- **ISO 28000 -Менаџмент ланцима снабдевања** препознаје компетентне мреже ланаца испоруке а не појединачне компаније. Они чине мрежу компанија која повезује испоручиоце и купце у животном веку производа, од сировине па до његовог искључења из процеса употребе. Менаџмент ланцем испоруке интегрише све аспекте развоја и пројектовања и компететивне производње, као и коришћења производа у његовом животном веку. Овај модел оптимизира и синхронизује материјал, процес, информације и токове од сировог материјала до производа испорученог купцу, оптимизирајући залихе и смањујући трошкове у животном веку производа. Правило је: испоручити производ у право време на право место са правом (повољном) ценом за купца. Свака организација у ланцу испоруке може иницирати програм и реализовати користи од њега. Међутим, организација која је најближа крајњем купцу, по правилу је најбоље позиционирана у ланцу испоруке.

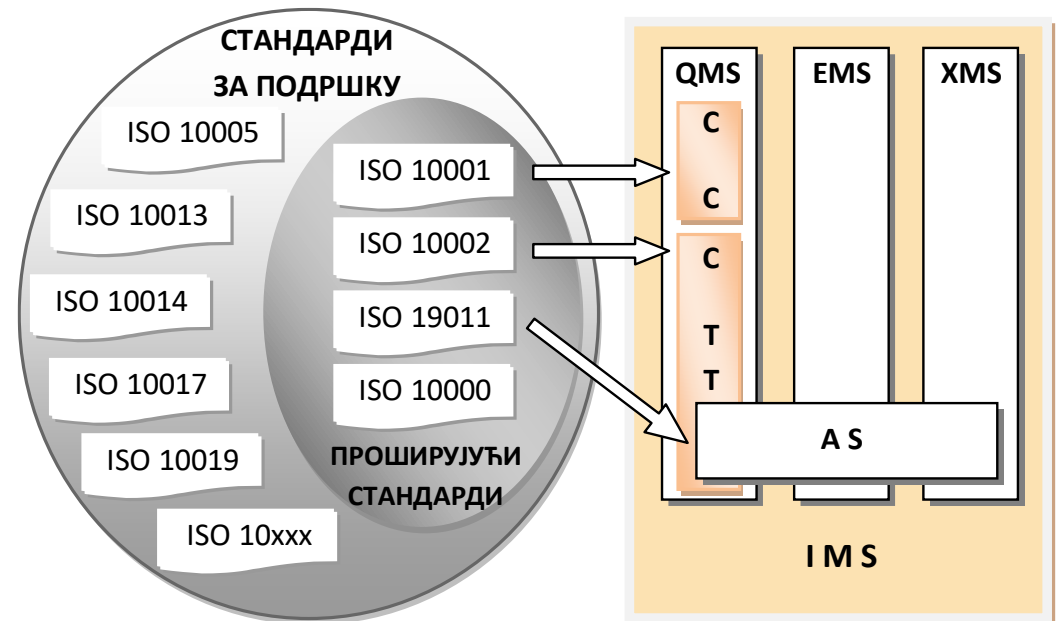
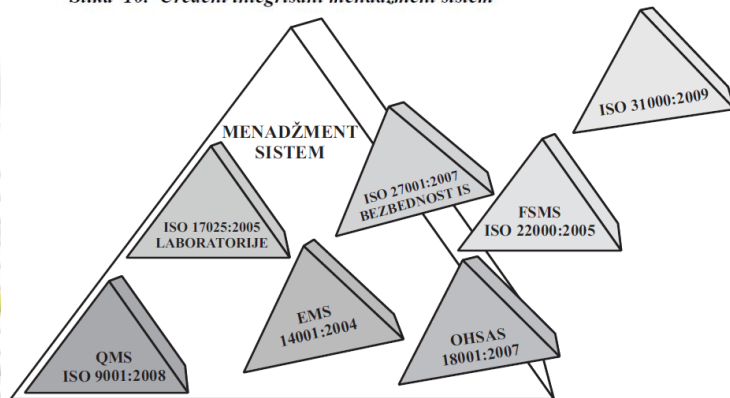


• У заједничке елементе различитих менаџмент система заснованих на ISO стандардима, а према ISO Guide 72 убрајају се: политика, планирање, имплементација и рад, оцењивање перформанси, унапређења, преиспитивање руководства.

• Такође, у превазилажењу тешкоћа при интеграцији различитих менаџмент система могу да помогну и тзв. „проширујући“ стандарди (Карпетровић, 2008) као што су ISO 10001, ISO 10002, ISO 10003, ISO 10004 и ISO 19011, као и стандарди подршке и то ISO 10005, ISO 10013, и ISO 10014, ISO 10017 и ISO 10019.

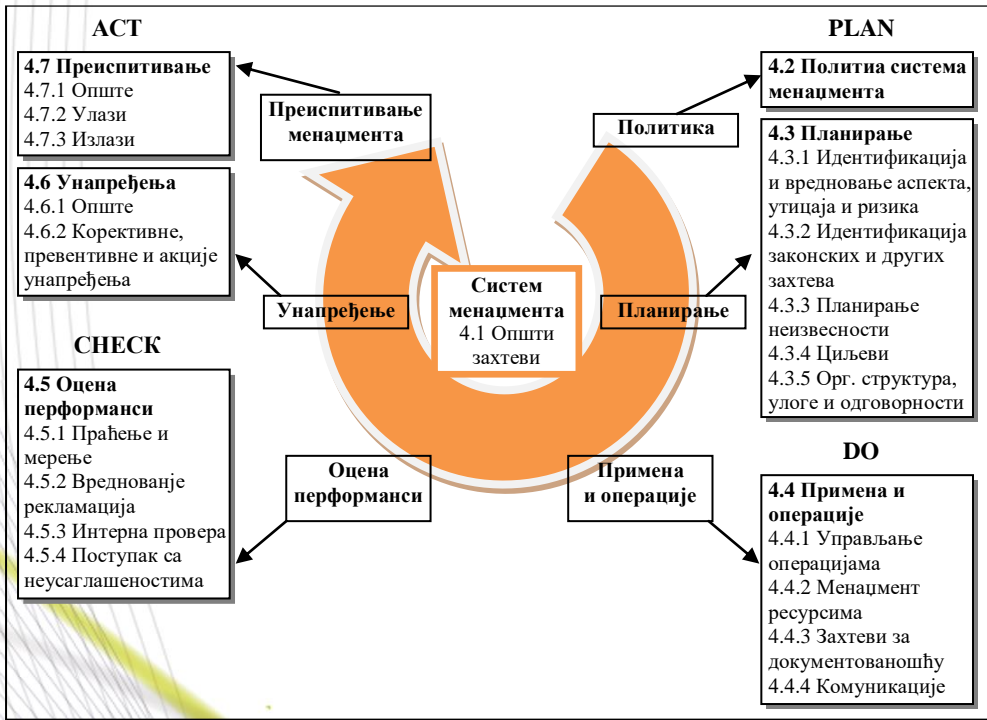
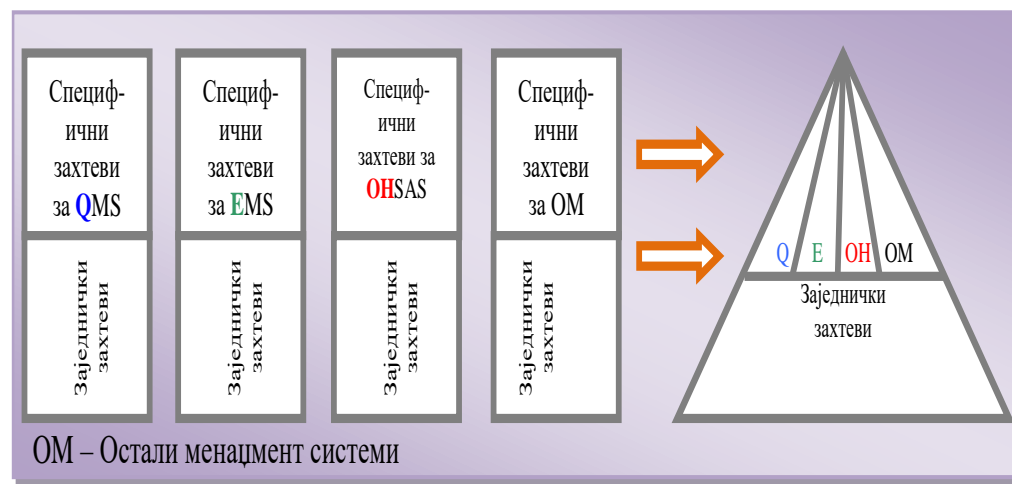


Slika 10. Uredeni integrisani menadžment sistem





Интеграција захтева различитих менаџмент система према PAS 99:2006

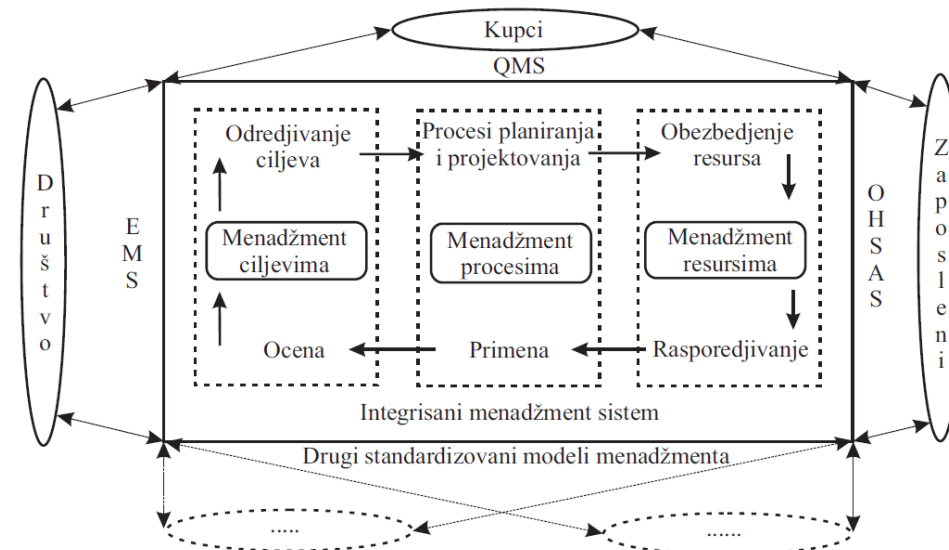
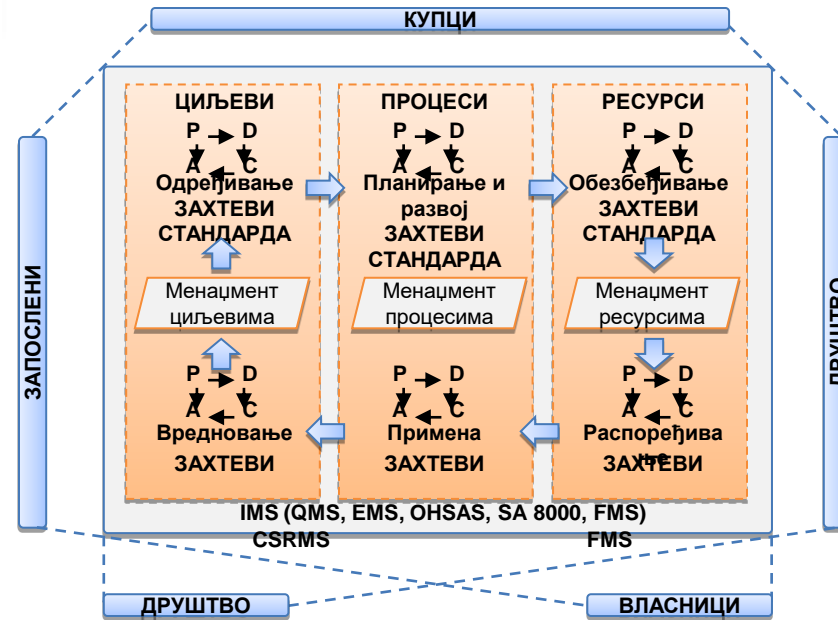


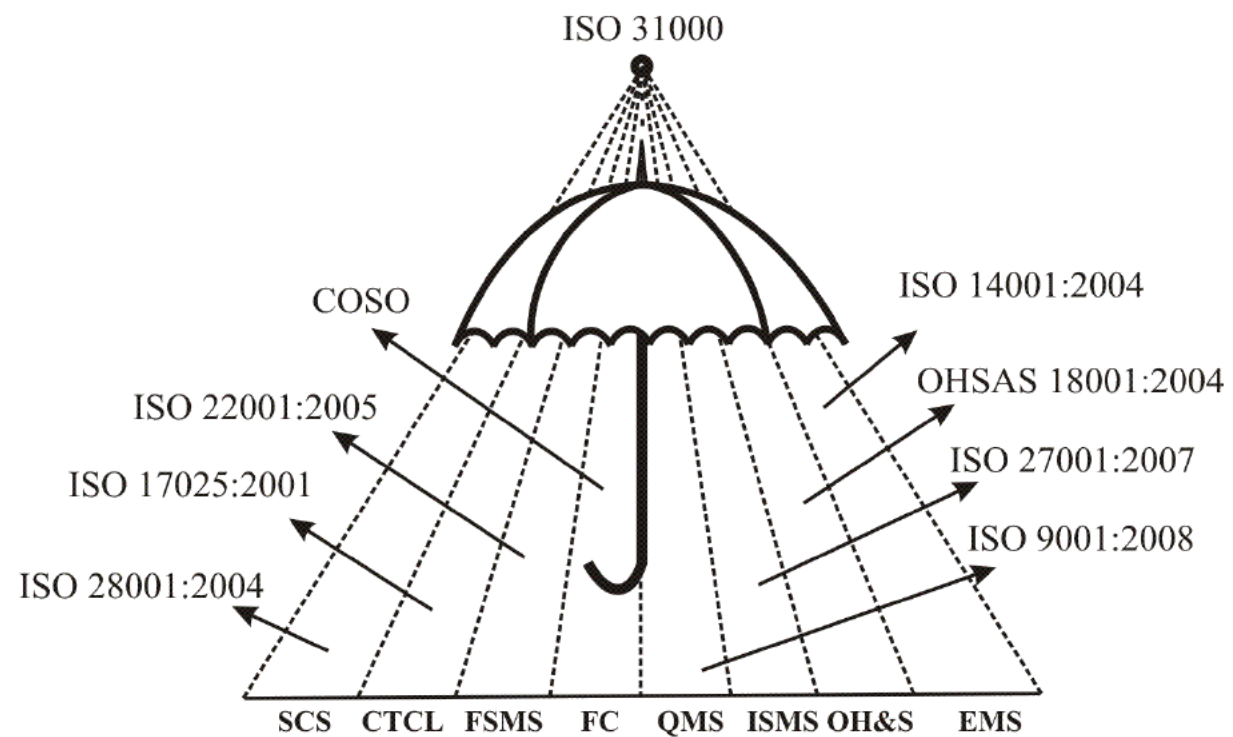


Wilkinson-Dale модел IMS-a



Модел IMS-а према Карапетровићу





Slika 12. Kišobran integrisanog menadžment sistema [11]



Tabela 6. Analiza strategija integracije

STRATEGIJA INTEGRACIJE	KATEGORIJA	OBJAŠNENJE	AUTOR STUDIJE
Podrešavanje sistema	Korišćenje sličnosti sistema	Strategija integriranjem zajedničkih elemenata. Posebne procedure specifičnih zahteva pojedinačnih sistema su ugrađene u isti poslovnik IMS-a.	Jorgensen et al., 2005; Wilkinson & Dale, 1999
Stapanje odnosno spajanje	Puna integracija	Puna integracija svih relevantnih procedura i radnih uputstava	Jorgensen et al., 2005; Wilkinson & Dale, 1999
Integracija već izgrađenim SMS pr. QMS i EMS	Sekvencijalna - Redosledna integracija već izgrađenim SMS	Mogu biti tri opcije integracije: 1. QMS prvi a zatim dopuna sa EMS-om 2. EMS prvi a zatim dopuna sa QMS-om 3. Istovremeno uvođenje QMS-a i EMS-a	Karapetrovic & Willborn, 1998
Mogući redosledi u integraciji	Sekvencijalna integracija	Integracija odjednom može biti ostvarena u dva smera 1. Uvođenje pojedinačnih sistema istovremeno prati njihovu integraciju 2. Razvoj i implementacija jednog IMS-a je izvršena na samom početku bez SMS	Labodova, 2004
Integracija pomoću modela "A system of systems"	Integracija sistemskim pristupom	Integracija dva sistema uz gubitak nezavisnosti jednog ili oba sistema. Jedan od sistema treba da čini kostur integracije	Karapetrovic & Willborn, 1998
Približavanje sistema u integraciji	Potpuno približavanje otklanjanjem nekih komponenti SMS	Izmena komponenti, pojedinih SMS, uz saglasnost interesnih grupa, koje ne utiču na poslovne procese a grade amorfan sistem.	Karapetrovic & Jonker, 2004 Karapetrovic & Jonker, 2003
Četiri nivoa u integraciji	Različiti režimi integrisanja	1. Pojedinačni MS su integrisani u svaku od funkcija na taj način da zahtevi za kvalitet pripadaju QMS-u, zaštita okoline EMS-u i bezbednost i zdravlje OHSAS. 2. Integracija identifikuje i integriše veze tri SMS-a, tj., QMS, EMS, OHSAS 3. Integracija pomenuta tri sistema sa drugim eventualno sertifikovanim sistemima 4. Integracija svih sertifikovanih i nesertifikovanih MS	Wilkinson & Dale, 1999
Višestruki nivoi sinergije	Integracija sinergijskih zahteva na tri uređena nivoa	Integracija na tri nivoa: 1. Strategija sinergije - zajedničko dejstvo 2. Organizaciona sinergija struktura-resursi-kultura 3. Sinergija dokumenata	Zeng et al., 2007
Integracija pomoću dodavanja i asimilacije	Strategija za poboljšanje postojećih MS	Organizacija može integrirati postojeće i buduće menadžment sisteme pomoću: 1. Podizanje osnovnog MS npr. ISO 9001 a zatim integriranjem ostalih MS 2. Dodavanjem sličnih MS kao što su ISO 14001 i ISO 14031 3. Pretapanje. Organizacija može prilagoditi postojeći MS tako da on funkcioniše kao jedan IMS	Rocha et al., 2007

Корист од имплементације IMS

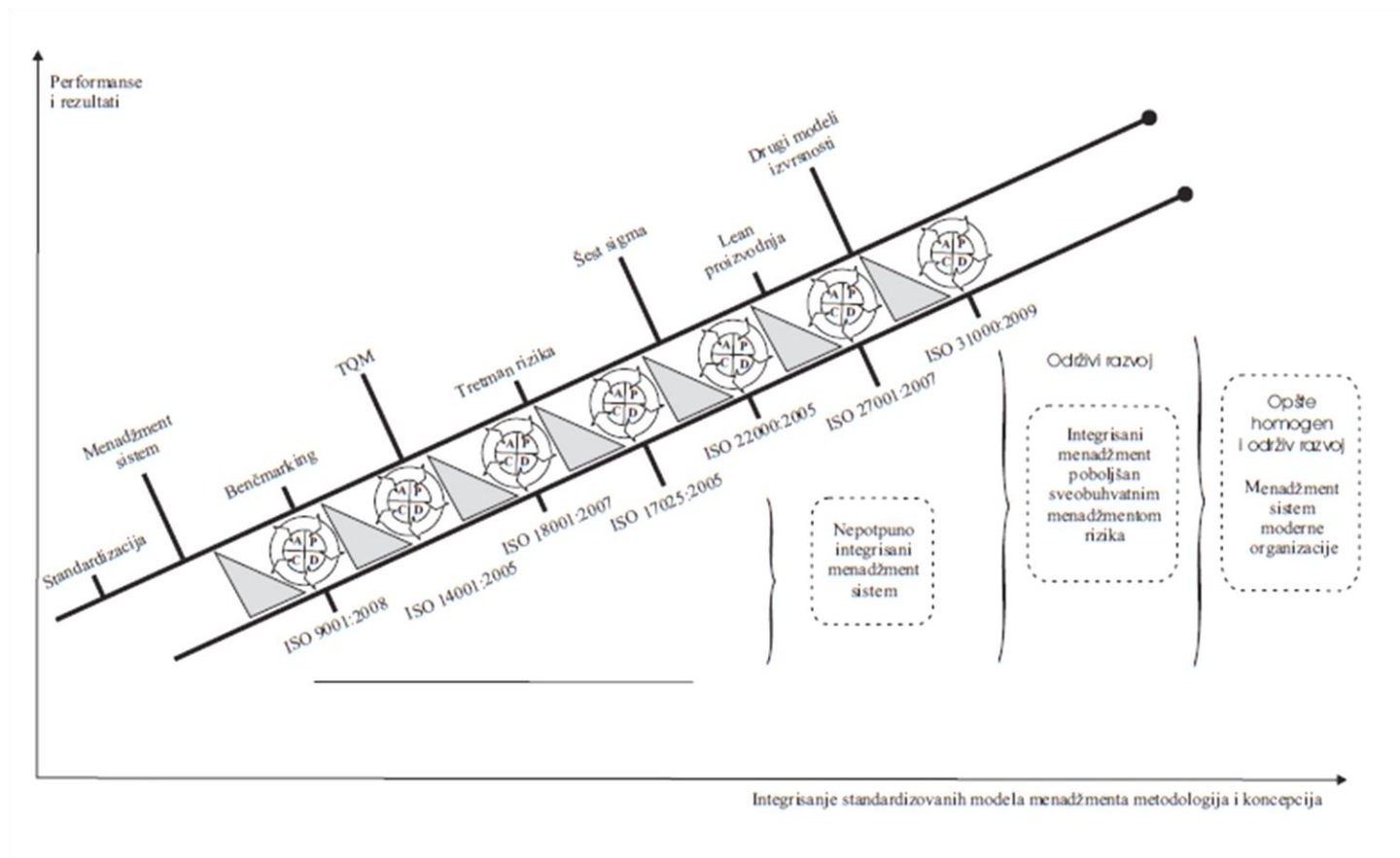


Корист од IMS		Преглед литературе
Смањење документације	Елиминација дуплирања документације	<i>Douglas</i> и <i>Glen</i> , 2000; <i>McDonald</i> и др., 2003; <i>Zutshi</i> и <i>Sohal</i> , 2005.
Захтеви крисника/клијента	Неопходност пословања Повећање задовољства крисника/клијента	<i>McDonald</i> и др., 2003. <i>Douglas</i> и <i>Glen</i> , 2000; <i>Zutshi</i> и <i>Sohal</i> , 2005.
Смањење трошкова	Смањење трошкова у производњи, пословању, премији осигурања...	<i>Jorgensen</i> и др., 2005; <i>Wright</i> , 2000; <i>Douglas</i> и <i>Glen</i> , 2000; <i>Zeng</i> и др., 2007; <i>Zutshi</i> и <i>Sohal</i> , 2005; <i>McDonald</i> и др., 2003.
	Оперативна побољшања	<i>Fresner</i> и <i>Engelhardt</i> , 2004; <i>Holdsworth</i> , 2003; <i>Jorgensen</i> и др., 2005; <i>McDonald</i> и др., 2003.
	Поједностављење система	<i>Douglas</i> и <i>Glen</i> , 2000; <i>Zutshi</i> и <i>Sohal</i> , 2005.
	Уштеда времена	<i>Zutshi</i> и <i>Sohal</i> , 2005.
Оперативна добит	Боља синергија између система Обједињавање интерне провере	<i>Rocha</i> и др., 2007. <i>Salomone</i> , 2008.
	Јединственa обука за запослене	<i>Salomone</i> , 2008.
	Заједнички оквир за континуална унапређења	<i>McDonald</i> и др., 2003.
	Побољшање укупних организационих перформанси	<i>McDonald</i> и др., 2003.
Алокација и коришћење ресурса	Боља алокација ресурса Заштита запослених Боља искоришћеност ресурса Стимулација тимског рада	<i>Zeng</i> и др., 2007. <i>Salomone</i> , 2008. <i>Rocha</i> и др., 2007. <i>Wright</i> , 2000.
Културалне промене	Боља прихваћеност од стране запослених Промена културе (организација која учи)	<i>Zutshi</i> и <i>Sohal</i> , 2005. <i>Wright</i> , 2000; <i>Zutshi</i> и <i>Sohal</i> , 2005.
	Стратешко планирање Холистички приступ	<i>Zutshi</i> и <i>Sohal</i> , 2005. <i>Zutshi</i> и <i>Sohal</i> , 2005.
Остале добити	Побољшане међуресорне комуникације Боље дефинисање одговорности Средство за одрживи развој	<i>Douglas</i> и <i>Glen</i> , 2000, <i>Wright</i> 2000, <i>Zutshi</i> и <i>Sohal</i> , 2005, <i>Salomone</i> , 2008. <i>Fresner</i> и <i>Engelhardt</i> , 2004; <i>Rocha</i> и др., 2007.



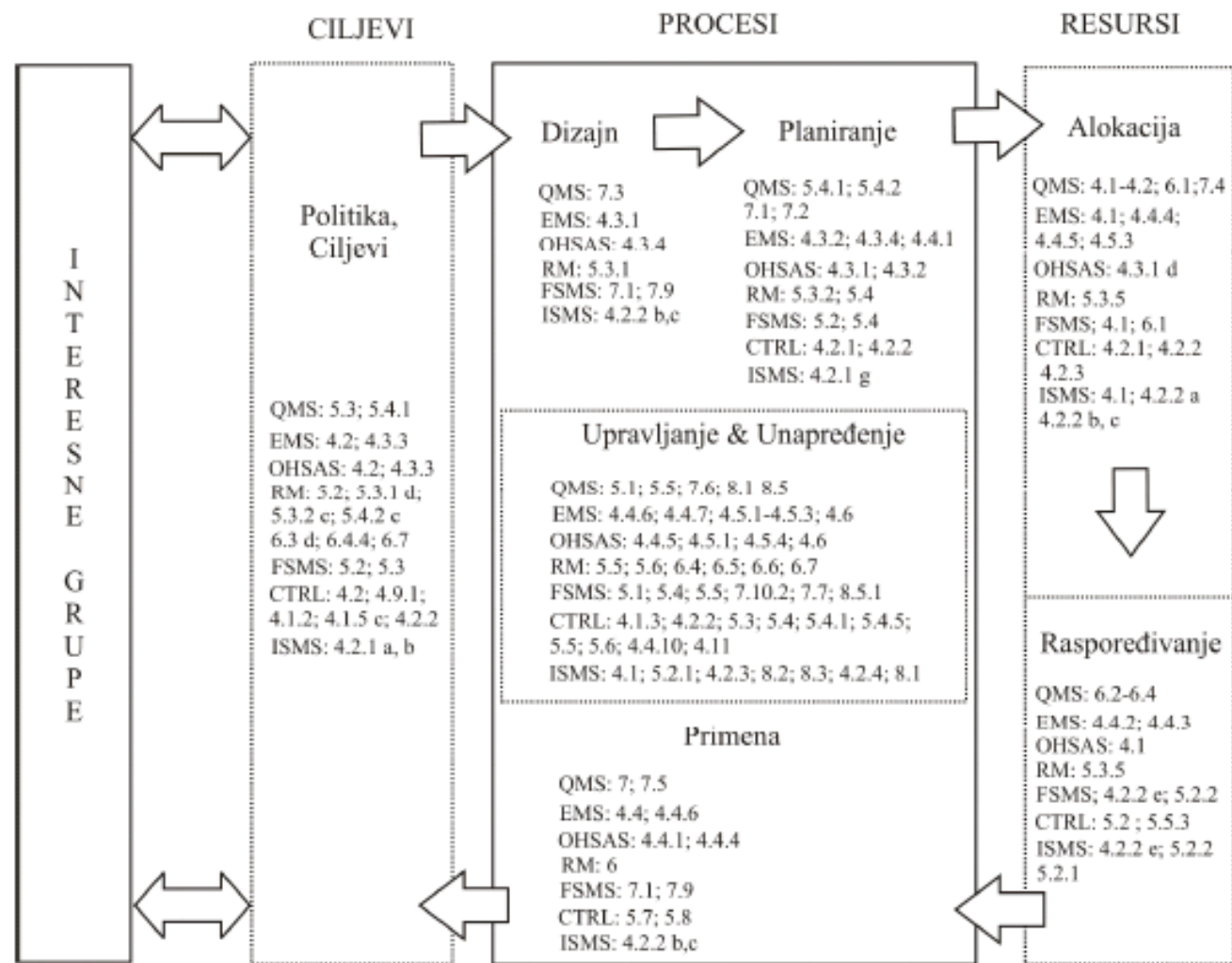
Koristi od integracije standarda / sistema

1. Jedan predstavnik rukovodstva
2. Zajedničko preispitivanje
3. Uštede u dokumentima
4. Integrirani ciljevi prema različitim aspektima
5. Integrirana ispitivanja, verifikacije, preispitivanja i valorizacije
6. Jedinstvena interna provera
7. Jedinstven proces poboljšanja
8. Jedinstven program obuke
9. Veća motivacija zbog postavljenih ciljeva zadovoljstva svih zainteresovanih strana
10. Zajednička sertifikacija

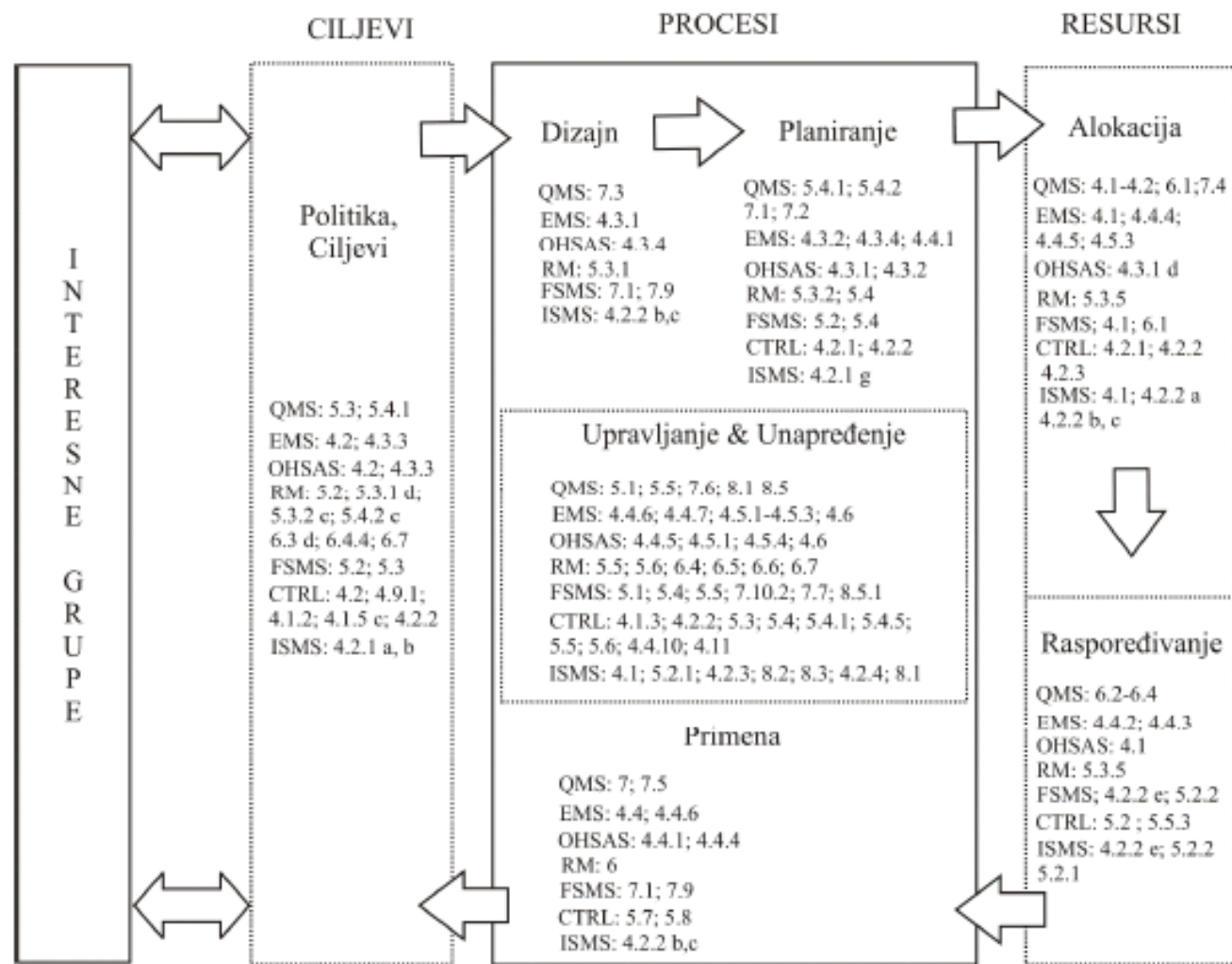




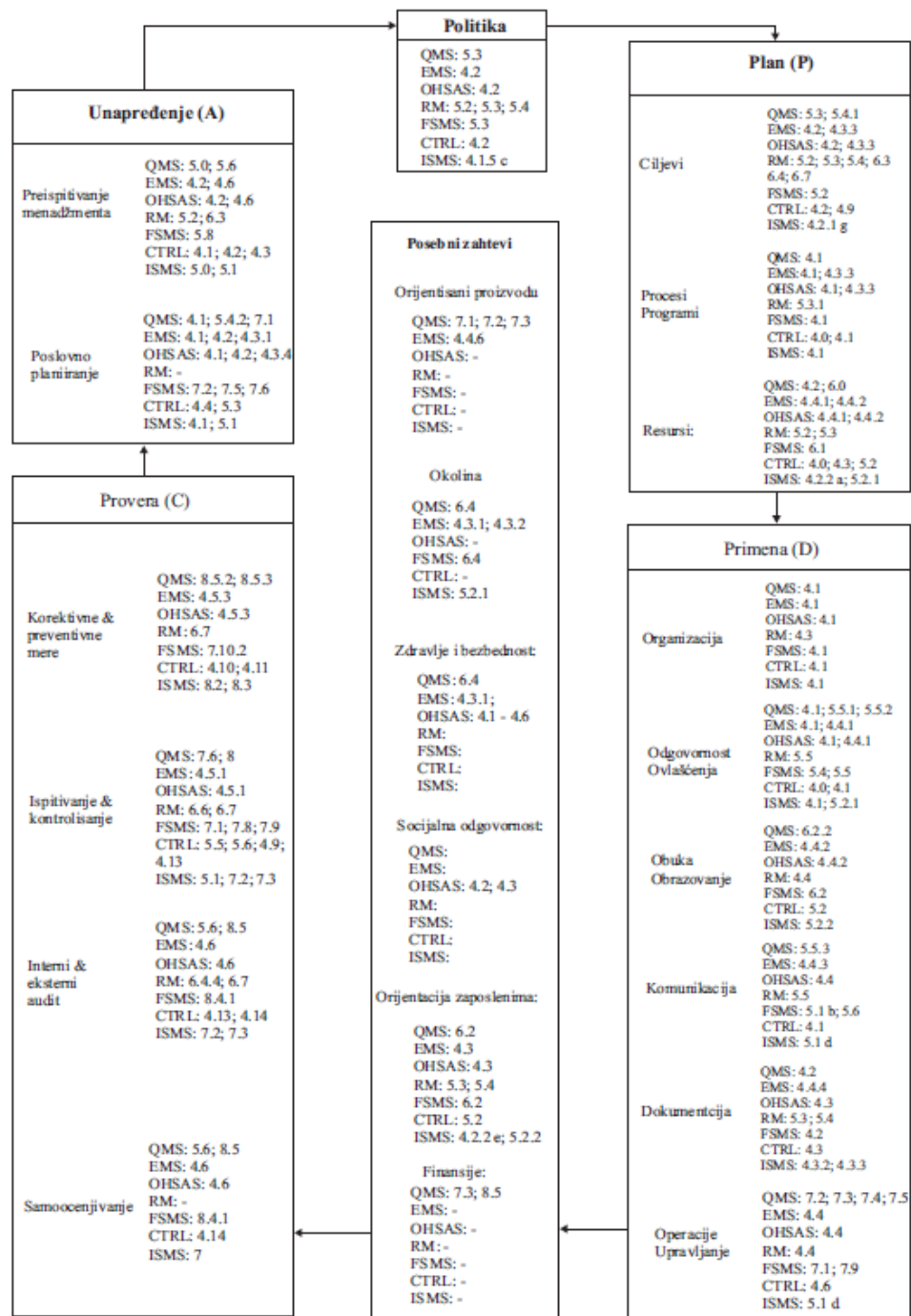
Primer projektovanja IMS

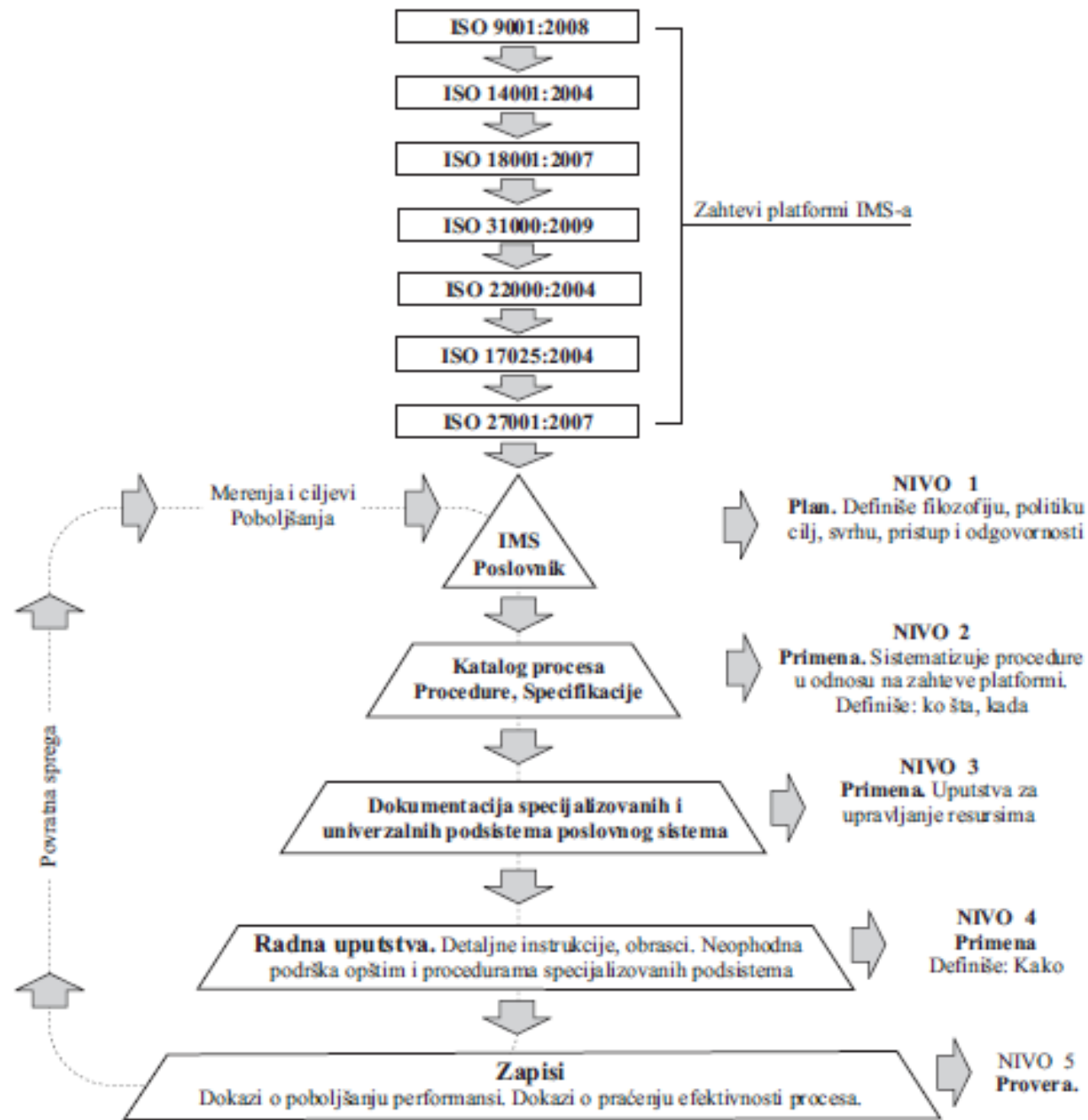


Slika 45. Projektovanje integrisane strukture za sedam standardizovanih menadžment sistema



Slika 45. Projektovanje integrisane strukture za sedam standardizovanih menadžment sistema





Slika 49. Struktura dokumentacije IMS-a za sedam SMS (izmenjeno i dopunjeno prema [19], [20])

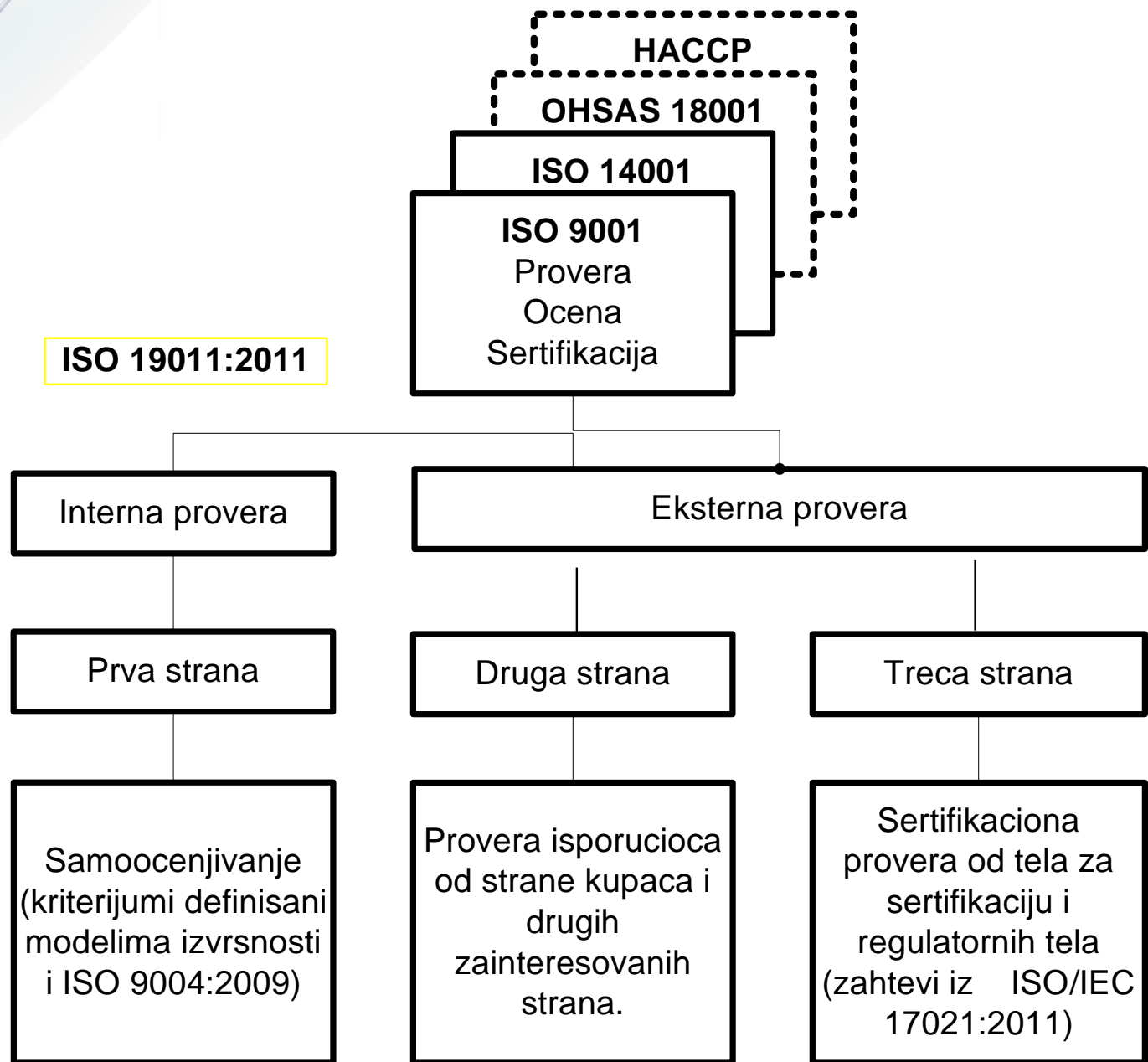


Politika kvaliteta, zaštite životne sredine i bezbednosti i zdravlja na radu

Imajući u vidu misiju, viziju i strategiju razvoja kompanije TeleGroup Beograd, rukovodstvo organizacije se opredelilo za integrisanu politiku kvaliteta, zaštite životne sredine i bezbednosti i zdravlja na radu:

- ❖ Zadovoljenje iskazanih i neiskazanih potreba korisnika, kroz izbor i predlog najboljeg rešenja za svakog korisnika ponaosob;
- ❖ Razvoj obostrano korisnih odnosa sa kupcima i isporučiocima;
- ❖ Obezbeđivanje pravovremene i kompletne postprodajne podrške;
- ❖ Stalno poboljšavanje efektivnosti i efikasnosti IMS;
- ❖ Stalno ulaganje u ljudske resurse kroz interne i eksterne obuke;
- ❖ Osavremenjivanje opreme i ERP IS-a u cilju održavanja tehnološkog nivoa opremljenosti;
- ❖ Širenje asortimana proizvoda i usluga u cilju poboljšavanja kvaliteta ponude;
- ❖ Zadovoljenje potreba i očekivanja zaposlenih;
- ❖ Sprečavanje zagađivanja životne sredine uspostavljanjem, dokumentovanjem, primenom i neprekidnim unapređenjima sistema upravljanja zaštitom životne sredine u skladu sa zahtevima standarda ISO 14001:2004 i odgovarajućim zakonima i propisima;
- ❖ Uspešnost sistema zaštite životne sredine i privrženost na svim nivoima i funkcijama u kompaniji Telegroup Beograd, ostvaruje se kroz uspostavljanje i primenu sledećih ciljeva:
 - Obavljanje svojih aktivnosti u skladu sa odgovarajućim zakonima, propisima i drugim zahtevima o zaštiti životne sredine;
 - Obrazovanje i podsticanje zaposlenih da deluju preventivno i stalno poboljšavaju sistem;
 - Preduzimanje odgovarajućih mera u cilju očuvanja zemljišta na kom se izvode radovi i obrazovanje i podsticanje podizvođača na preventivno delovanje i stalna poboljšanja;
 - Štednja resursa i energije, smanjenje upotrebe štetnih materija i produkcije štetnih otpada;
 - Obezbeđenje okvira za preispitivanje opštih i posebnih ciljeva zaštite životne sredine;
 - Razmatranje mišljenja i sugestija svih zainteresovanih strana i preduzimanje odgovarajućih mera u cilju unapređenja zaštite životne sredine;
 - Informisanje poslovnih partnera i drugih zainteresovanih strana o sopstvenom opredeljenju za zaštitu životne sredine;
- ❖ Bezbednost i zdravlje na radu u kompaniji TeleGroup unapređuje se na sistematičan način kroz:
 - Praćenje i primenu domaćih propisa koji se odnose na bezbednost i zdravlje na radu;
 - Redovno postavljanje ciljeva, programa i merenja performansi sistema;
 - Primena međunarodnog OHSAS standarda za bezbednost i zdravlje na radu;
- ❖ Radi ostvarivanja bezbednosti i zdravlja na radu, ustanovljeni su:
 - Procena rizika po radnim mestima;
 - Mere i uputstva za bezbedan rad;
 - Preduzimanje redovnih mera za očuvanje zdravlja zaposlenih;
 - Obuke za sprečavanje i minimizaciju mogućih incidenata.

Svi zaposleni i podizvođači za TeleGroup d.o.o. u svakodnevnom radu obavezni su da se pridržavaju ove Politike kvaliteta, zaštite životne sredine i bezbednosti i zdravlja na radu.





Jedninstveni elementi IMS - procesi održivosti sistema

- **Dokumenti Zahtevi standarda / sistema**
- Upravljanje dokumentima
- Upravljanje zapisima
- Razvoj kadrova
- Održavanje infrastrukture
- Upravljanje mernom i kontrolonom opremom
- Interne provere
- Kontrolisanje i ispitivanje
- Upravljanje neusaglašenostima
- SPC analize podataka
- Poboljšanja – korektivne i preventivne mere
- Preispitivanje od strane rukovodstva

- Svaki dokument se definiše u okviru QMS-a, a proširuje se sa aspektima integrisanih MS



Management Service

CERTIFICATE

The Certification Body
of TÜV SÜD Management Service GmbH
certifies that

Luka " Beograd" a.d.
Žorža Klemansoa 37
SRB-11000 Beograd

has established and applies a
Quality, Environmental and Safety Management System
for the following scope of application:

Port and storage services

Performance of audits (Report-No. 70723554)
has furnished proof that the requirements under:

ISO 9001: 2000
ISO 14001: 2004
BS OHSAS 18001: 2007

Occupational health and safety management systems - Requirements

are fulfilled. This certificate is valid until **2011-09-30**
Certificate Registration No. **12 100/104/116 31655 TMS**



M. Hergel

Munich, 20-08-10-01



TGA-ZM-07-92

TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierstelle • Riderstraße 65 • 80339 München • Germany

ZERTIFIKAT ♦ CERTIFICATE ♦ 認證證書 ♦ СЕРТИФИКАТ ♦ CERTIFICADO ♦ CERTIFICAT