

Integrirani sustavi upravljanja
Tomislav Baković, Ines Dužević

ALEKSANDRA KRAJNOVIĆ
izvanredna profesorica, Odjel za ekonomiju
Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar
Hrvatska
akrajnov@gmail.com

Prikaz knjige
UDK: 65.012.4:006.3

Naslov: **INTEGRIRANI SUSTAVI UPRAVLJANJA**

Autori: **doc. dr. sc. Tomislav Baković, dr. sc. Ines Dužević**

Izdavač: **Ekonomski fakultet Zagreb**

Glavni urednik: **dr. sc. Tomislav Gelo**

Recenzenti: **prof. dr. sc. Tonći Lazibat, prof. dr. sc. Nikola Knego, izv. prof. dr. sc. Aleksandra Krajnović**

Lektura i korektura: **Damir Maligec**

Mjesto i godina izdanja: **Zagreb, 2014.**

Broj stranica: **176**

ISBN: **978-953-6025-87-9**

U današnje suvremeno doba, u doba djelovanja u turbulentnoj globaliziranoj okolini rijetko koji pojam posjeduje veću društvenu i ekonomsku važnost od pojma normizacije. Postajemo sve ovisniji o normama, a broj normi u području sustava upravljanja u posljednje vrijeme ekspanzivno raste, pa se pojavljuje akutno pitanje kako različite norme konzistentno integrirati u jedinstveni upravljački sustav. Ciljevi ovakvih integriranih sustava, kako se ističe i u uvodu ove knjige, su i "postizanje troškovne efikasnosti, unaprjeđenje produktivnosti, ispunjavanje zahtjeva korisnika i tržišna prepoznatljivost".

Knjiga *Integrirani sustavi upravljanja* autora Tomislava Bakovića i Ines Dužević zamišljena je prvenstveno kao sveučilišni udžbenik, ali i vrlo korisno štivo menadžerima i praktičarima kvalitete. Knjiga je utemeljena na najnovijim znanstvenim i stručnim spoznajama iz područja

suvremenog upravljanja, a kroz dobro strukturiranu građu upoznaje čitatelje s pojmom i konceptom integriranog upravljanja, prikazujući i najnovija saznanja o optimizaciji sustava upravljanja kvalitetom, normizaciji, kao i o razvoju normi za sustave upravljanja.

Knjiga se sastoji se od sedam tematskih cjelina, a iza svake se navodi pregled korištene literature te pitanja za raspravu. Autori su se pri izradi ovog djela služili relevantnim inozemnim i domaćim izvorima. Dominantno su zastupljeni strani izvori literature, što je i logično, jer je navedena problematika izvorno vezana za razvijeni zapadni (tržišni) poslovni svijet.

Riječ je dakle o vrlo aktualnoj problematici. Zahtjevi suvremenog poslovanja pred organizacije stavljaju potrebu implementiranja različitih sustava upravljanja, kao i potrebu njihovoga konzistentnog integriranja u jedinstveni sustav. Integracija različitih sustava upravljanja nije naime, kako se ističe u recenzijama knjige, njihov prosti zbir.

Autori knjige na sustavan način prikazuju problematiku integriranih sustava upravljanja kvalitetom. U knjizi se i logičnim slijedom nižu prikazi i opisi pojedinih normiranih sustava upravljanja i dovode u vezu s konceptom integriranog menadžmenta kao suvremenim upravljačkim konceptom upravljanja organizacijom.

U prvom poglavlju knjige, koji nosi naziv *Pojam sustava upravljanja*, autori prije svega naglašavaju važnost sustava upravljanja u suvremenom poslovanju te pojam sustava upravljanja dovode u vezu s ostalim relevantnim pojmovima iz područja menadžmenta. Radi se prije svega o pojmovima iz područja strateškog menadžmenta i optimizacije organizacijske strukture te procesnog pristupa upravljanju. Autori ističu kako pojava normiranih sustava upravljanja nije zamjena za postojeće menadžerske termine i metodologiju, ali može predstavljati jedan novi pristup implementaciji ovih pojmova u proces upravljanja organizacijom.

Drugo poglavlje pod nazivom *Općenito o normizaciji* započinje kratkim opisom uloge normi u svakodnevnom životu i poslovanju suvremenih organizacija. Opisuje i aktivnost tijela odgovornih za normizaciju kako onih međunarodnih (ISO, CEN) tako i domaćih (HZN). Uz pojam normizacije poglavlje se bavi i drugim srodnim pojmovima kao što su pojmovi akreditacije i certifikacije. Poglavlje završava kratkim uvodom u područje normizacije sustava upravljanja, uz navođenje i kratku argumentaciju osnovnih načela dizajniranja sustava upravljanja.

Normizacija sustava upravljanja kvalitetom naziv je trećeg, središnjeg poglavlja u knjizi. Naime, u ovom poglavlju predstavljena je normizacija sustava upravljanja kvalitetom kao najvažniji pojedinačni normirani sustav po čijem predlošku nastaje i većina ostalih normi za sustave upravljanja. Nakon uvodnog dijela poglavlja, u kojemu autori iznose genezu zanimanja za kvalitetu općenito, slijedi kronološki razvoj sustava upravljanja kvalitetom kao zasebne poslovne kategorije, ali i profesije u suvremenom poslovanju. Najveći dio poglavlja posvećen je normi ISO 9001 koja predstavlja najpoznatiji ISO proizvod i temelj je razvoja ostalih normiranih sustava upravljanja. Razumijevanje ključnih principa sustava upravljanja kvalitetom, kao i navođenje liste zahtjeva norme, ključ su njezine praktične implementacije.

Četvrto poglavlje naziva *Normizacija sustava upravljanja zaštitom okoliša* pitanju izgradnje certificiranih sustava upravljanja okolišem pristupa iz perspektive održivog razvoja. Nakon što je prezentirana problematika održivog razvoja kao globalno jedna od najrelevantnijih tema u posljednjih nekoliko desetljeća, izgradnja certificiranih sustava upravljanja okolišem prezentirana je kao jedno od potencijalnih rješenja navedenog problema. Slično kao i kod

norme ISO 9001, i norma ISO 14001 prezentirana je kroz ključne principe i zahtjeve nužne za uspjeh implementacije sustava.

U petom poglavlju naziva *Pregled ostalih normiranih sustava upravljanja* autori prezentiraju sljedeće normirane sustave upravljanja: sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu OHSAS 18001, sustav upravljanja uslugama u informacijskim tehnologijama ISO 20000, sustav upravljanja sigurnošću hrane ISO 22000, društvena sigurnost – sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja ISO 22301, smjernice za društvenu odgovornost ISO 26000, sustav upravljanja informacijskom sigurnošću ISO/IEC 27001, upravljanje poslovnim rizicima ISO 31000 i sustav upravljanja energijom ISO 50001.

U šestom poglavlju pod nazivom *Audit sustava upravljanja* definirani su ključni pojmovi kada je riječ o auditiranju normiranih sustava upravljanja, opisane su karakteristike auditora kao i ostali nužni preduvjeti potrebni za uspjeh procesa audita. Posebna pažnja posvećena je podjeli audita obzirom na auditiranu stranu, kao i dokumentaciji koja se tijekom audita uobičajeno koristi. Posebnu kvalitetu ovom poglavlju daju primjeri audita iz prakse.

Posljednje, sedmo poglavlje udžbenika pod nazivom *Integracija sustava upravljanja* posjeduje najveći stručni potencijal upravo iz razloga jer se bavi problemom s kojim se susreće veliki broj poduzeća u ovom trenutku. Naime, ekspanzivnim povećanjem broja normiranih sustava raste problem održavanja, nadzora, ali i preklapanja u navedenim sustavima. Ovo poglavlje daje odgovore na brojna praktična pitanja kada je riječ o integraciji takvih sustava, pri čemu se posebno ističu pristupi integraciji, norme za integraciju kao i opis stvarnih poslovnih slučajeva.

Autori i recenzenti knjige podjednako ističu da je "integrirani sustav upravljanja sustav koji integrira sve organizacijske sustave i procese u jedan zajednički okvir". Taj zajednički okvir omogućava formiranje koordiniranog sustava koji producira učinke bolje od zbroja njegovih pojedinačnih sastavnica (sustava).

Zanimljivo je da autori u svakom opisanom poglavlju knjige obrađuju kako "tehnički" aspekt normiranih (pod)sustava upravljanja tako i onaj "suštinski" koji prikazuje svrhu i načine na koji svaki pojedini segment – (pod)sustav treba biti "utkan" u cjelokupno tkivo organizacije. Na taj način autori u knjizi zorno prikazuju koncept integriranog upravljanja, ali i način na koji ovakav integrirani sustav upravljanja kvalitetom kroz normizirane podsustave predstavlja "ljepilo" organizacije, kohezijsku silu koja tvori njezinu konzistentnu cjelinu. Pri tom autori istovremeno navode i "praktične upute" na koji način implementirati svaki od normiranih podsustava u cjelokupni sustav organizacije, ali i kako izgraditi integrirani sustav upravljanja bez preklapanja u normama i procedurama.

Zanimljivo je kako je u radu na jednostavan i jezgrovit način prikazana i geneza normizacije u svrhu upravljanja (profitnim i neprofitnim) organizacijama, ali su prikazani i svi potrebni procesi i procedure vezane uz implementaciju integriranih sustava, primjerice detaljno je opisan audit sustava upravljanja, proces njegova provođenja i slično.

Posebno je zanimljivo što su autori, kroz nizanje najznačajnijih i najnovijih područja normiranih sustava upravljanja, zapravo čitatelju ponudili pregled najznačajnijih aspekata suvremenog menadžmenta kroz procesni pristup i sustav upravljanja kvalitetom.

Osim što knjiga *Integrirani sustavi upravljanja* u potpunosti zadovoljava znanstvene, stručne i metodičke standarde i primjerena je za edukaciju studenata ekonomskih studija na svim

studijskim razinama, ona je korisno štivo i svakom čitatelju koji želi proširiti svoje znanje s područja normizacije u funkciji suvremenog upravljanja organizacijama.

Konačni cilj knjige, a to je taj da upozna čitatelje, prvenstveno studente, sa "svijetom norme i normizacije" u svrhu optimizacije i integracije upravljačkog procesa, u potpunosti je ispunjen, a knjiga, osim te "tehničke" ili "tehnicističke" svrhe, nudi i više od toga: ona predstavlja štivo koje čitatelju nudi jasan i potpuni pregled suvremenih upravljačkih (pod)sustava koji danas čine neizostavnu građu svakog suvremenog upravljačkog sustava. Ovakav koncept ovoj knjizi/udžbeniku dodaje vrijednost, jer se knjiga može ponuditi i širem krugu čitatelja kao neizostavno štivo o najnovijim trendovima u suvremenom menadžmentu ili, kraće, o samom sukusu suvremenoga integriranog poslovnog upravljanja kroz procesni pristup.

Knjiga je stoga i hvalevrijedno znanstveno djelo kojim će svoje znanje obogatiti studenti, ali i stručnjaci i znanstvenici iz područja menadžmenta kvalitete i integriranih sustava upravljanja. Riječ je o izvornom djelu prije svega jer je područje koje se opisuje izrazito dinamično i u ovom trenutku ne postoji sveobuhvatna relevantna literatura s tog područja kojom bi se koristili studenti ili praktičari.

I konačno, treba istaknuti da se, iako trend praktične primjene integriranih sustava upravljanja svoj puni zamah tek treba doseći, postavljaju brojna pitanja kada je riječ o djelotvornosti i učinkovitosti takvih sustava. Kako bi navedeni sustavi zaista ostvarili svoje primarne ciljeve i na taj način zaista povećali konkurentnost brojnih organizacija, ali imali i pozitivan utjecaj na društvo općenito, potrebno je zajedničko djelovanje znanstvenika i praktičara koji se bave funkcioniranjem navedenih sustava. Upravo po tom pitanju, kako zaključuju recenzenti, knjiga *Integrirani sustavi upravljanja* i ostvaruje svoj najveći doprinos jer nudi optimalan balans teorije i praktične primjene normiranih sustava upravljanja. Zato se preporuča studentima ekonomskih studija na svim razinama, kao i stručnjacima koji se bave kvalitetom, profesionalnim ekonomistima i menadžerima te stručnjacima iz ostalih područja obrađenih u ovoj knjizi kao što su okoliš, rizici, sigurnost i slično.

Knjiga *Integrirani sustavi upravljanja* predstavlja rezultat hvalevrijednog stvaralačkog napora njezinih autora, ali i idealno štivo za svakoga koga zanima normizacija i upravljanje suvremenim organizacijama na održiv način. Ovo će djelo stoga, u suvremeno doba "sveopće ovisnosti o normizaciji", dobro doći svakome tko se na praktičnoj ili teoretskoj razini bavi pojmovima kvalitete, integriranog upravljanja i održivog razvoja suvremenih organizacija.