



## **DA LI NAM JE POTREBNA SERTIFIKACIJA SISTEMA MENADŽMENTA I ZAŠTO JESTE?**

**Mirko Gavrilović**

Direktor sertifikacije i poslovnog unapređenja, SGS Beograd

**Gordana Pejović**

Koordinator razvoja poslovanja, SGS Beograd

### **Apstrakt**

Sistemi menadžmenta, kao što su ISO 9001 i ISO 14001, prvobitno su implementirani kako bi pomogli organizacijama da se pozicioniraju na tržištu, zadovolje obavezne zahteve kupaca, pojednostave procese, upravljaju rastom kompanije, pokreću kontinuirano poboljšanje i generalno prate konkurenciju. U današnjem poslovnom okruženju, koje je prepuno finansijskih turbulencija, erozije, smanjenja efikasnosti i zahteva koji se stalno menjaju, ovi razlozi su daleko manje relevantni. Ponekad, najviše rukovodstvo kompanije sisteme menadžmenta pogrešno shvata kao ništa drugo do težak administrativni teret: teško ih je implementirati i ne daju nikakvu poslovnu korist, niti poboljšanje. Ono što oni ne razumeju je da je sistem menadžmenta način da se osigura kontinuitet u svim procesima. To je veza između politike, učinka i ciljeva. Sistem menadžmenta je više od poslovnika, a mnogo više od sertifikata na zidu. To je ključni alat koji će pomoći kompaniji da ispuni zahteve (kupaca, regulatorne ili zahteve ugovora), minimizira rizike, ojača svoju poziciju na tržištu, zaštiti brend, fokusira se na klijenta, poboljša organizacionu efikasnost i smanji troškove.

Cilj ovog rada je da se ukratko razmotri status sertifikacije u svetu danas, kao i sve prednosti koje se stiču implementacijom i sertifikacijom sistema menadžmenta.

## Uvod

U stalnom nastojanju da stvore, isporuče i zadrže vrednost i osiguraju vrhunsku performansu i poslovne rezultate, više od 1.500.000 organizacija širom sveta je uvelo i sertifikovalo sisteme menadžmenta usaglašene sa zahtevima različitih ISO standarda. ISO standardi predstavljaju način da se sistematizuju i organizuju procesi i osigura dokumentovana informacija o upravljanju i rezultatima poslovanja. U ovom trenutku najveći je broj sertifikovanih sistema menadžmenta kvalitetom (ISO 9001) i sistema menadžmenta životnom sredinom (ISO 14001), ali su i drugi sistemi menadžmenta sve više zastupljeni:

- ISO/IEC 27001 – Sistem menadžmenta bezbednošću informacija - Zahtevi
- ISO 22000 - Sistemi menadžmenta bezbednošću hrane – Zahtevi za svaku organizaciju u lancu hrane
- ISO 13485 - Medicinska sredstva – Sistemi menadžmenta kvalitetom – Zahtevi za svrhe propisa
- ISO 50001 - Sistemi menadžmenta energijom – Zahtevi sa uputstvom za korišćenje
- ISO 20000 – 1 - Informacione tehnologije – Menadžment uslugama – Deo 1: Zahtevi za sistem menadžmenta uslugama
- ISO 22301 - Društvena bezbednost - Sistemi menadžmenta kontinuitetom poslovanja – Zahtevi
- ISO 28000 - Specifikacija za sisteme menadžmenta obezbeđenjem u lancu snabdevanja
- ISO 39001 - Sistemi upravljanja bezbednošću drumskog saobraćaja (BDS) — Zahtevi sa uputstvima za upotrebu

Međunarodna organizacija za standardizaciju (International Organization for Standardisation – ISO) više godina unazad objavljuje rezultate koji se odnose na broj izdatih sertifikata za različite sisteme menadžmenta u svetu<sup>1</sup>. U pitanju je veoma detaljan pregled po godinama, za ISO 9001 počev čak od 1993. godine, ISO 14001 od 1999. godine, dok se ostali sistemi menadžmenta prate prema godini njihovog objavljivanja i primene u praksi.

Da bi se ukratko sumirao globalni trend, u tabeli 1. prikazan je broj izdatih sertifikata za sisteme menadžmenta u 2016. i 2017. godini, na osnovu podataka koje su ISO organizaciji

---

<sup>1</sup> <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>

dostavila akreditovana sertifikaciona tela. U ovom istraživanju učestvovala su sva relevantna međunarodna sertifikaciona tela.

Tabela 1. – Broj izdatih sertifikata za različite sisteme menadžmenta u 2016. i 2017. godini, izdatih od strane akreditovanih sertifikacionih tela<sup>2</sup>

ISO standard	broj sertifikata u 2016. godini	broj sertifikata u 2017. godini	razlika	razlika u %
<b>ISO 9001</b>	1 105 937	1 058 504	-47 433	-4
<b>ISO 14001</b>	346 147	362 610	16 463	5
<b>ISO 50001</b>	20 216	21 501	1 285	6
<b>ISO 27001</b>	33 290	39 501	6 211	19
<b>ISO 22000</b>	32 139	32 722	583	2
<b>ISO 13485</b>	29 585	31 520	1 935	7
<b>ISO 22301</b>	3 853	4 281	428	11
<b>ISO 20000-1</b>	4 537	5 005	468	10
<b>ISO 28000</b>	356	494	138	39
<b>ISO 39001</b>	478	620	142	30
<b>Ukupno</b>	1 576 538	1 556 758	-19 780	-1

Ukupan broj izdatih sertifikata za sisteme menadžmenta na globalnom nivou se polako smanjuje, sa naročitim padom broja izdatih sertifikata za ISO 9001. Sa druge strane, treba istaći da ISO 9001, sa preko milion izdatih sertifikata širom sveta, i dalje predstavlja najprihvaćeniji model za unapređenje poslovanja, sa svojim jasnim fokusom na poslovanje čitave organizacije i zadovoljavanje potreba svih zainteresovanih strana. U određenim slučajevima, organizacije su često prisiljene ili se osećaju obaveznima da implementiraju i sertifikuju ISO 9001, jer to zahtevaju njihovi klijenti. Sa druge strane, veći je broj kompanija koje uvode sistem menadžmenta kvalitetom na sopstvenu inicijativu, jer žele da postanu konkurentnije na tržištu, da kvalitet svojih proizvoda i usluga učine jasno merljivim i

<sup>2</sup> [https://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/-8853493/8853511/8853520/18808772/00.\\_Overall\\_results\\_and\\_explanatory\\_note\\_on\\_2017\\_Survey\\_results.pdf?nodeid=19208898&vernum=-2](https://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/-8853493/8853511/8853520/18808772/00._Overall_results_and_explanatory_note_on_2017_Survey_results.pdf?nodeid=19208898&vernum=-2)

kontrolisanim, kako bi se razlikovale od konkurencije. Smatraju da će ovim u organizaciju uvesti više reda i strukture, što se direktno odražava na krajnji kvalitet proizvoda i usluga.

## **Prednosti implementacije međunarodnih standarda za sisteme menadžmenta**

Međunarodni standardi za sisteme menadžmenta (ISO standardi) nastali su kao rezultat konsenzusa vodećih međunarodnih stručnjaka sa ekspertizom u globalnom menadžmentu, strategijama liderstva i efikasnim i efektivnim procesima i praksama. Definisani su tako da ih mogu primeniti sve organizacije, bez obzira na veličinu, vrstu proizvoda ili usluga itd.

ISO standardi predstavljaju način na koji organizacija upravlja međusobno povezanim delovima svog poslovanja kako bi ostvarila svoje ciljeve. Ovi ciljevi mogu se odnositi na različite aspekte, uključujući kvalitet proizvoda ili usluge, operativnu efikasnost, ekološke performanse, zdravlje i bezbednost na radnom mestu i još mnogo toga<sup>3</sup>. Nivo složenosti sistema menadžmenta zavisi od specifičnog konteksta svake organizacije. Za neke organizacije, posebno one manje, to može jednostavno značiti da imaju snažno liderstvo od strane vlasnika preduzeća, koji pruža jasnu definiciju onoga što se očekuje od svakog zaposlenog i kako on doprinosi opštim ciljevima kompanije, bez potrebe za obimnom dokumentacijom. Kompleksnije kompanije koje posluju, na primer, u visoko regulisanim sektorima, možda će imati potrebu za opsežnijom dokumentacijom i kontrolama kako bi ispunile svoje zakonske obaveze i ispunile svoje organizacione ciljeve.

ISO standardi pomažu organizacijama da poboljšaju svoj učinak tako što ih upućuju na definisanje ponovljivih aktivnosti, koje će organizacije svesno da primenjuju kako bi postigle svoje ciljeve i time stvorile organizacionu kulturu, koja će refleksno da primenjuje kontinuirani ciklus samoevaluacije, kao i kontinuirano poboljšanje procesa kroz povećanje svesti zaposlenih i stalnu posvećenost najvišeg rukovodstva. Prednosti primene ISO standarda u organizacijama su višestruke:

- efikasnije korišćenje resursa i poboljšanje finansijskog učinka,
- poboljšano upravljanje rizicima i zaštita ljudi i životne sredine, kao i
- povećana sposobnost za pružanje doslednih, konzistentnih i unapređenih proizvoda i usluga, čime se povećava vrednost za kupca i sve zainteresovane strane.

---

<sup>3</sup> <https://www.iso.org/management-system-standards.html>

## Kako ostvariti navedene prednosti?

1. Unapredite efikasnost sistema menadžmenta. - Analizirajte kako je vaš sistem menadžmenta dizajniran i procenite njegovu efikasnost, kako biste odgovorili sadašnjim i budućim izazovima. Na taj način, najvišem rukovodstvu dajete alat da sagledaju gde u procesima postoje preklapanja ili nagomilani resursi, što će im pružiti uvid koji im je potreban da bi učinili potrebna prilagođavanja u odnosu na potrebe vaše organizacije. A kako ovo sprovesti u delo? Pre svega, dobro analizirajte pokazatelje (indikatore) svakog procesa u odnosu na postavljene ciljeve i trenutno ekonomsko okruženje. Fokusirajte se na interne procene svakog procesa, kako bi osigurali njihovo stalno poboljšanje. Za ovo mogu biti korisni različiti alati, kao što su Six Sigma ili lean, koji treba da budu sveobuhvatno inkorporirani u sistem menadžmenta. Takođe, korisno je integrisati različite sisteme menadžmenta (kvalitetom, životnom sredinom, zdravljem i bezbednošću itd.) u jedinstven sistem, čime se višestruko štede resursi. Konačno, sistem menadžmenta će najbolje funkcionisati ako ste osigurali da su vaši kupci i dobavljači njegov sastavni deo, pa radite na tome da svoje znanje, politike i ciljeve u vezi sa sistemom menadžmenta kompanije podelite sa svim zainteresovanim stranama.

2. Ublažite poslovne rizike. – Kada sprovodite interne i eksterne procene sistema menadžmenta, naročito sagledajte sve moguće rizike u poslovanju. Prilikom dizajniranja sistema menadžmenta osigurajte da on obuhvati sve procese, uključujući usklađenost sa zakonima, finansijsko poslovanje, programe zaštite životne sredine, a naročito zdravlje i bezbednost. Periodično preispitujte odgovornosti, ovlašćenja i kompetencije osoblja. Da bi poslovni rizik bio u potpunosti ublažen, važno je i da svoje dobavljače uključite u ovaj proces, pa od njih očekujte objektivnu procenu rizika isporuke proizvoda ili usluge koju ste sa njima ugovorili. Ovi rizici su u nadležnosti vaših dobavljača, pa je važno da vas uvere da su pod kontrolom, odnosno da su dobavljači preduzeli sve neophodne mere kako ne bi ugrozili sprovođenje ugovora, a time posredno i poslovanje vaše kompanije.

3. Predvidite i nadmašite očekivanja svojih klijenata. – Iskoristite svoj sistem menadžmenta da biste interese klijenata integrisali u sve aspekte poslovanja. Za ovo može biti korisno da primenite PDCA ciklus, kao i različite tehnike za rešavanje problema, kako biste sakupili, analizirali i blagovremeno reagovali na potrebe i percepcije klijenata, a ne samo na

njihove žalbe. Podelite najbolje prakse u vašem poslovanju sa klijentima, ili zatražite da oni to učine, kako biste sagledali mogućnosti za unapređenje svog poslovanja.

## **Prednosti sertifikacije sistema menadžmenta**

Sertifikacija sistema menadžmenta se često koristi u privatnom i javnom sektoru kako bi se povećalo poverenje u poslovanje organizacija, u proizvode i usluge koje pružaju, između partnera u poslovnim odnosima, u izboru dobavljača u lancima snabdevanja, kao i prilikom sklapanja ugovora o nabavkama. Sertifikacijom sistema menadžmenta stiče se objektivan dokaz da organizacija pridaje veliki značaj kvalitetu i da je redovno proverava nezavisna strana. Ova posvećenost povećava poverenje svih zainteresovanih strana u organizaciju.

U nastavku je navedeno nekoliko ključnih prednosti sertifikacije sistema menadžmenta:

- svi procesi u organizaciji se procenjuju, standardizuju i objašnjavaju osoblju,
- obuka novih zaposlenih je olakšana,
- problemi se otkrivaju brže i rešenja se stalno poboljšavaju,
- poboljšava se zadovoljstvo klijenata,
- bolje se razumeju potrebe klijenata,
- bolja je reputacija kompanije,
- dobavljači postaju partneri,
- poboljšana je ukupna komunikacija,
- poboljšano je učešće zaposlenih u svim procesima i sveobuhvatnom unapređenju poslovanja, čime se generalno poboljšava radna atmosfera i smanjuje pritisak tokom rada,
- ciljevi se mogu jasno definisati, a kompanija je u obavezi da ih preispita.

Sertifikacija sistema menadžmenta pomaže u smanjenju zaliha kroz bolju komunikaciju i praćenje sa dobavljačima. Takođe, pomaže da organizacija otkrije i identifikuje probleme na vreme, pozabavi se uzrocima postojećih ili potencijalnih problema kroz razmišljanje zasnovano na riziku (upravljanje rizicima) i korektivne mere.

Konačno, značaj opredeljenja jedne kompanije da sertifikuje svoj sistem menadžmenta kvalitetom, ogleda se i u činjenici da je *Global Innovation Index*<sup>4</sup> uvrstio broj izdatih sertifikata

---

<sup>4</sup> <https://www.globalinnovationindex.org/home>

za sistem menadžmenta kvalitetom u svoje parametre prema kojima meri performanse inovacija 127 zemalja i ekonomija širom sveta. *Global Innovation Index (GII)* je rezultat saradnje između Univerziteta Cornell, INSEAD i Svetske organizacije za intelektualnu svojinu (WIPO). GIJ je stekao međunarodno priznanje, uspostavljajući se i kao vodeća referenca za inovacije i kao „alat“ za donosiocce odluka. GIJ prepoznaje vezu između inovacija, kao pokretača ekonomskog i društvenog rasta u globalnoj ekonomiji koja se sve više temelji na znanju. Jedan od 81 indikatora koji se koriste za merenje performansi inovacija u svakoj zemlji je broj izdatih akreditovanih sertifikata za standard sistema menadžmenta kvalitetom, ISO 9001. Prema ovom parametru, Srbija je visoko pozicionirana na globalnom nivou, na sedmom mestu u svetu, ispred drugih vodećih ekonomija, kao i zemalja u okruženju<sup>5</sup>.

## **Umesto zaključka – zašto koristiti usluge akreditovanih sertifikacionih tela?**

Sertifikaciona tela su uvek nezavisna tela za ocenu usaglašenosti (ocenjivanje preko treće strane) koja mogu sertifikovati proizvode, procese, sisteme menadžmenta i osobe.

Potrebno je istaći i to da ne postoji zakonska obaveza sertifikacionih tela u oblasti sertifikacije sistema menadžmenta da podnesu prijavu za akreditaciju. Dakle, može se samo pretpostaviti da je rad ovih tela u skladu sa međunarodnim standardima.

To znači da postoje i ona sertifikaciona tela koja nisu akreditovana, a koja pružaju usluge sertifikacije u skladu sa standardima za sisteme menadžmenta.

Prednosti korišćenja usluga akreditovanih sertifikacionih tela su brojne<sup>6</sup>:

1. Smanjenje stepena rizika – sertifikacija bi trebalo da doprinese povećanju konkurentnosti i plasmanu roba ili usluga organizacije. Korišćenjem usluga akreditovanog sertifikacionog tela, dokazuje se usaglašenost sa zahtevima odgovarajućeg međunarodnog standarda.
2. Ušteda novca – korišćenje usluga akreditovanog sertifikacionog tela znači da se plaća manje za odgovarajuću ekspertizu i znanje. Za razliku od neakreditovanih sertifikacionih tela, akreditovana sertifikaciona tela pružaju korisnicima potvrdu da je sertifikovani sistem menadžmenta u skladu sa standardima i da ne postoji rizik da dobijeni sertifikat neće biti prihvaćen na međunarodnom tržištu.

---

<sup>5</sup> <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>

<sup>6</sup> *Zašto koristiti usluge akreditovanih sertifikacionih tela?* (2016). Akreditaciono telo Srbije. Beograd

3. Rast reputacije i poslovne prepoznatljivosti – korisnici usluga akreditovanog sertifikacionog tela šalju poruku svojim klijentima da imaju ozbiljne namere i da ne žele da ugroze svoj integritet zbog sertifikacije.
4. Nove mogućnosti – organizacije mogu poboljšati svoje performanse tokom sertifikacije, što otvara nove mogućnosti koje nisu ranije uočene.
5. Međunarodno priznavanje – punom primenom međunarodnih sporazuma, sertifikati akreditovanih sertifikacionih tela biće međunarodno priznati te će i organizacije dobiti "ulaznicu" na milionsko evropsko i globalno tržište.
6. Mogućnost sklapanja novih poslova – mnogo je primera u praksi u kojima se, na tenderima, od isporučilaca zahteva da imaju određene sertifikovane sisteme menadžmenta, kao i primera u kojima se naručilac, po pravilu, radije opredeljuje za isporučioca kojeg je sertifikovalo određeno akreditovano sertifikaciono telo.

## Reference

1. *The ISO Survey*, International Organisation for Standardisation, 2018, <https://www.iso.org/the-iso-survey.html> (pristupano: 4. februar 2019. godine)
2. *Overall results and explanatory note on 2017 survey results*, International Organisation for Standardisation, 2018, <https://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/-8853493/8853511/8853520/18808772/00.Overall.results.and.explanatory.note.on.2017.Survey.results.pdf?nodeid=19208898&vernum=-2>, (pristupano: 10. februar 2019. godine)
3. International Organisation for Standardisation, 2018, <https://www.iso.org/management-system-standards.html>, (pristupano: 16. februar 2019. godine)
4. Global Innovation Index, 2018, <https://www.globalinnovationindex.org/home>, (pristupano: 16. februar 2019. godine)
5. *Zašto koristiti usluge akreditovanih sertifikacionih tela?*, Akreditaciono telo Srbije, 2018, [https://www.ats.rs/sites/default/files/download/brosura\\_ATS\\_04.pdf](https://www.ats.rs/sites/default/files/download/brosura_ATS_04.pdf), (pristupano: 16. februar 2019. godine)