

Primena koncepta integrisanog sistema menadžmenta u visokoobrazovnoj ustanovi

TATJANA D. JANOVAČ, Univerzitet privredna akademija, Novi Sad,

Fakultet za primenjeni menadžment,
ekonomiju i finansije, Beograd

ĐURĐICA Đ. VUKAJLOVIĆ, Univerzitet privredna akademija, Novi Sad,

Fakultet za primenjeni menadžment,
ekonomiju i finansije, Beograd

KATARINA D. STOJANOVIĆ, Beograd

Pregledni rad

UDC: 005.74:378.1

DOI: 10.5937/tehnika1505893J

Da bi visokoškolska ustanova ostvarila svoje ciljeve, može integrirati različite delove sistema menadžmenta sa sistemom menadžmenta kvalitetom i drugim menadžmet sistemima u jedinstven sistem uz korišćenje zajedničkih elemenata. Ova integracija može olakšati planiranje, raspoređivanje resursa, definisanje ciljeva i ocenjivanje ukupne efikasnosti.

Primena koncepta integrisanog sistema menadžmenta treba da pruži adekvatno rešenje unapređenja usluge visokog obrazovanja, ispunjenje zahteva, potreba i očekivanja korisnika i zainteresovanih strana, racionalizaciju resursa, kao i postizanje održivog uspeha na konkurentnom akademskom prostoru. Model integrisanog sistema menadžmenta može se primeniti u svim institucijama visokog obrazovanja, bez obzira na vlasničku strukturu, veličinu ustanove ili naučnu oblast.

Ključne reči: visokoobrazovna ustanova, integrirani sistem menadžmenta, korisnici, zainteresovane strane, održivi uspeh

1. UVOD

Reforma visokog obrazovanja na prostoru čitave Evrope poslednje decenije rezultirala je stvaranjem bezgraničnog, jedinstvenog Evropskog prostora visokog obrazovanja, sa novim društvenim zahtevima, očekivanjima i vrednostima. Kvalitet u sektoru visokog obrazovanja jedno je od aktuelnih pitanja koje se nameće u akademskoj zajednici.

U sistemu visokog obrazovanja „osiguravanje ili obezbeđenje kvaliteta“ sveobuhvatan je izraz koji obuhvata sve mehanizme, procese i aktivnosti kojima visokoškolska ustanova uspostavlja, održava i unapređuje kvalitet u svim oblastima rada.

Osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju nema samo jednu svrhu, niti se temelji na jednoj metodologiji, već ima različito značenje u različitim kontekstima. U publikaciji OECD-a (2008) naglašen je raz-

voj institucionalnih sistema kvaliteta kao jedan od najvažnijih trendova u visokom obrazovanju u poslednjih nekoliko decenija. Trendovi Evropske asocijacije univerziteta (EUA) i Izveštaj (2010) pokazuje da više od 60% ispitanih institucija sprovođenje internog osiguranja kvaliteta smatra za jednu od najvažnijih promena poslednjih nekoliko godina. I Loukkola & Džang (2010) uočavaju značajan trend uspostavljanja institucionalnih sistema kvaliteta u više od 80% ispitanih institucija u periodu od 2005-2010. godine [3].

Visokoškolska ustanova predstavlja dinamičan, savremen, efikasan i funkcionalan sistem, prilagodljiv promenama i potrebama društva. U kontekstu savremenog pristupa upravljanja ustanovom, koji je okrenut ka efektivnosti i efikasnosti upravljačke funkcije, ustanova treba da uspostavi organizacionu strukturu i sistem upravljanja koji obezbeđuje postizanje zadataka i ciljeva visokoobrazovne ustanove.

Struktura treba da je postavljena po jasno definisanoj „vertikalnoj“ hijerarhiji [11], dok su horizontalnom strukturom definisani procesi neophodni za efikasnu i efektivnu primenu sistema menadžmenta kvaliteta. U tom pogledu, ustanova utvrđuje poslove i

Adresa autora: Tatjana Janovac, Univerzitet privredna akademija, Novi Sad, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, Nemanjina 4

Rad primljen: 31.07.2015.

Rad prihvaćen: 10.09.2015.

zadatke nastavnika, saradnika, studenata, stručnih organa i komisija.

S obzirom da je visokoškolska ustanova složen, koherentan organizacioni sistem sastavljen iz procesa, sistemski pristup podrazumeva da se složene celine posmatraju i analiziraju funkcionalno, pojedinačno, sa svim međusobno povezanim delovima, kao i da se prate faktori koji dolaze iz okruženja. Ovo upućuje na činjenicu da ustanova kao složen, organizacioni sistem sastoji se iz više podsistema: podsistem nastavnog procesa, podsistem nenastavne podrške, podsistem istraživanja i razvoja, podsistem kvaliteta, podsistem marketinga, itd. I svaki od ovih podsistema mogu se sastojati iz više delova koji funkcionišu nezavisno, ali istovremeno i sinergijski.

2. UPRAVLJANJE POMOĆU INTEGRISANIH CILJEVA

Stalna poboljšanja procesa u obrazovanju predstavljaju logičan odgovor na činjenicu da se okruženje stalno menja, i da visokoškolska ustanova, odnosno menadžment, mora biti sposoban da prati promene stalnim poboljšavanjem performansi. Obaveza rukovodstva je da utvrđuje i sprovodi strategiju obezbeđivanja kvaliteta usmerenu na ispunjenje zahteva korisnika i zainteresovanih strana. Svakako, razvoj odgovarajuće strategije ima neposredan uticaj na definisanje organizacione strukture, koja će omogućiti i njeno sprovođenje. Uspešna strategija zasnovana je na sposobnosti ustanove da upravlja resursima, kao i promenama koje dolaze iz eksternog i internog okruženja.

Dakle, menadžment visokoobrazovne ustanove ima ključnu ulogu u orijentaciji visokoškolske ustanove u pogledu prihvatanja i primene sistema menadžmenta kvaliteta, kao i u pogledu integracije sistema menadžmenta a u cilju kontinualnih poboljšanja, inovacija kao i ostvarivanja poslovnih rezultata.

Upravljanje pomoću integrisanih ciljeva predstavlja sistematski i organizovan pristup koji omogućava ustanovi postizanje dobrih rezultata i performansi, raspoloživim resursima. Sam pristup upravljanja pomoću integrisanih ciljeva nalaže postavljanje jasnih i merljivih ciljeva. Integrisani sistem upravljanja predstavlja objedinjavanje svih pet nivoa upravljanja:

1. upravljanje poslovnim funkcijama;
2. upravljanje nastavno-obrazovnim i naučno-istraživačkim procesima;
3. upravljanje resursima;
4. upravljanje kvalitetom;
5. upravljanje rizicima;

Integrisani sistem upravljanja jedne visokoobrazovne ustanove može zavisiti i od različitih zahteva njenih korisnika i zainteresovanih strana, kao i od

konteksta u kome visokoškolska ustanova obavlja svoju osnovnu delatnost-obrazovanje.

Primena integrisanog modela omogućava visokoškolskoj ustanovi kreiranje poslovnog sistema koji kvalitet prožima kroz sve aspekte poslovanja, čijom se primenom povećava nivo kvaliteta osposobljenosti menadžmenta visokoškolske ustanove za realizaciju procesa akreditacije i samovrednovanja.

3. PREDNOST INTEGRACIJE MENADŽMENT SISTEMA U JEDINSTVENI SISTEM

Mnogi autori poput Wilkinson & Dale (1998), Karapetrović & Willborn (1998), Beckmerhagen et al. (2003), Dalling (2007), navode prednosti primene integrisanih menadžment sistema u odnosu na pojedinačne standarde. Prema Karapetroviću (2002) „više standarda u jednom sistemu ostvaruju bolje ciljeve nego kad se primenjuju pojedinačno“, a integrisani sistem menadžmenta predstavlja dobru osnovu za uključivanje i drugih standarda u budućnosti [8].

Integracija predstavlja spajanje različitih menadžment sistema u jedinstveni sistem, koji se zasniva na sličnostima, odnosno zajedničkim elementima koji prate PDCA (Plan, Do, Check, Act) pristup prisutan kod svih glavnih standarda sistema menadžmenta [12]. Broj i priroda menadžment sistema koji se integrišu, u zavisnosti je od delatnosti organizacije.

Glavni zahtevi, po specifikaciji PAS 99, kategorizuju se u okviru sledećih predmeta datih u tabeli 1:

Tabela 1. Zajednički elementi menadžment sistema zasnovani na PDCA ciklusu [12]

Politika Planiranje	Planirati (Plan)
3. Implementacija i operacija	Uraditi (Do)
Ocenjivanje performansi Poboljšanje	Proveriti (Check)
6. Preispitivanje od strane rukovodstva	Delovati (Act)

Iskustvo mnogih organizacija iz poslovnog sveta [2], [10], [8] ukazuje na činjenice da postoje brojne koristi od integracije menadžment sistema. Stoga se može zaključiti da bi i visokoškolska ustanova imala koristi od integracije menadžment sistema:

- Integracija različitih menadžment sistema u jedinstveni sistem je efikasnija i jeftinija od uvođenja, primene i održavanja pojedinačnih menadžment sistema
- smanjenje dokumentacije,
- racionalizacija resursa,
- lakše ostvarenje organizacijskih ciljeva,
- istovremena provera sistema,
- lakše upravljanje sistemom,

- efektivnost i efikasnost procesa,
- stvaranje kulture kvaliteta,
- bolja interna i eksterna komunikacija,
- bolji imidž ustanove i konkurentska prednost,
- zadovoljenje zahteva i potreba korisnika i zainteresovanih strana,
- sistematičnije upravljanje rizicima,
- identifikacija i pridobijanje novih korisnika,
- finansijske, marketinške, i dr. koristi.

Integrisani sistem menadžmenta u ustanovi pruža najvišem rukovodstvu mogućnost za uspešnu realizaciju utvrđene misije i vizije, odnosno za uspešno upravljanje ciljevima organizacije na bazi činjenica, u skladu sa zahtevima svih zainteresovanih strana.

4. PREDLOG INTEGRACIJE MENADŽMENT SISTEMA U OBRAZOVANJU

U literaturi se mogu naći različite metode i pristupi za integraciju.

Visokoškolska ustanova može da se odluči za odabir jedne od sledećih strategija:

- svaki standard primeniti nezavisno;
- prvo implementirati standard ISO 9001, a potom graditi sistem, tako da zadovolji zahteve ostalih standarda;
- graditi jedinstven, celovit sistem menadžmenta koji istovremeno zadovoljava sve gore pomenute grupe zahteva.

Prvi način je neracionalan i skup, ali je svakako moguć. Drugi način je mnogo racionalniji, pogotovo zato što su osnovni standardi za sisteme menadžmenta dobro usklađeni i postoje široka područja potpunog poklapanja.

Primenljiv je u ustanovama koje već imaju implementiran neki od standarda. Treći način je najpodesniji za ustanove koje istovremeno integrišu više menadžment sistema. Visokoobrazovna ustanova ima jedan poslovno-obrazovni sistem i jednog dekana, pa treba da ima i jedan sistem menadžmenta.

Prilikom projektovanja integrisanog sistema menadžmenta treba uzeti u obzir specifičnosti ustanove i pristupiti integraciji po principu "od slučaja do slučaja".

Pristup međusobnog integrisanja različitih standardizovanih menadžment sistema (standarda/sistema) i njihovo dalje integrisanje u strategiju i praksu ustanove, treba da se zasniva na zajedničkom TQM (Total Quality Management) konceptu svih posmatranih menadžment sistema (MS). Primena više menadžment sistema sa zajedničkim elementima doprinosi većem postizanju efekata nego kada se oni primenjuju odvojeno.

Jedan od pristupa prilikom integracije menadžment sistema visokoobrazovne ustanove, može se zasnivati prvo na sertifikaciji standarda ISO 9001, a potom u drugom, odnosno trećem ciklusu obaviti sertifikaciju i integraciju i standarda ISO 9004, ISO 10001, ISO 31000, ISO 27001 kao i standarda OHSAS 18001 i standarda ISO 14001 u zavisnosti od delatnosti ustanove. Integrisani sistem menadžmenta može biti zasnovan i na upravljanju rizikom (standardu ISO 31000), EFQM modelu, ili standardu ISO 9004. Standard ISO 9001 predstavlja osnovu za integraciju sistema menadžmenta i omogućava visokoškolskoj ustanovi da poveže, odnosno integriše svoj sistem menadžmenta sa zahtevima drugih menadžment sistema. Ovaj standard sadrži zahteve za uređenje sistema menadžmenta kvalitetom. To je jedinstveni model za uređenje organizacija, bez obzira na njihovu veličinu ili oblast delatnosti, pa se može implementirati i u području obrazovanja. Praksa je pokazala da samo ustanova u kojoj su svi faktori i resursi koji utiču na kvalitet pod stalnim nadzorom, može sa dovoljnom sigurnošću da očekuje da će se ispuniti ISO 9001, nacionalnim standardima za obezbeđivanje kvaliteta i zahtevima korisnika, da kvalitet pružene usluge – obrazovne usluge bude na zavidnom nivou i da se stalno poboljšava. U okviru sistema menadžmenta kvalitetom [12], ono što je posebno naglašeno, jeste posvećenost rukovodstva, usresređenost na korisnika, projektovanje, razvoj, pružanje usluga i zadovoljstvo korisnika. U odnosu na ISO 9001, IWA 2:2007 (dokument IWA 2: 2007 prilagođava standard ISO 9001 i daje smernice za uspostavljanje sistema menadžmenta kvalitetom u obrazovnim ustanovama) je proširen sa još 4 principa menadžmenta kvalitetom: kreiranje vrednosti za studente - treba da podstakne zadovoljstvo studenata uslugom koju pruža visokoobrazovna ustanova; fokusiranje na društvene vrednosti ukazuje da treba pratiti svest korisnika i ostalih zainteresovanih strana o etici, zdravlju i bezbednosti, očuvanju životne sredine; agilnost i autonomija.



Slika 1 - Predlog integracije menadžment sistema visokoškolske ustanove

Međunarodni standard ISO 9001 ne obuhvata zahteve koji su specifični za ostale menadžment sisteme, kao što su zahtevi korisnika, menadžment finansijama ili menadžment rizicima, zahtevi vezani za menadžment životnom sredinom, zaštitom na radu i bezbednosti informacija. Međutim, on omogućava organizaciji da poveže ili integriše sistem menadžmenta kvalitetom sa zahtevima drugih menadžment sistema, koji su sa njim povezani. Standard ISO 9001:2008 teži da primeni principe menadžmenta kvalitetom kroz PDCA ciklus i postigne zadovoljstvo korisnika. U poređenju sa standardom ISO 9001, u standardu ISO 9004 ciljevi zadovoljenja korisnika utvrđeni kvalitetom proizvoda, odnosno usluga, prošireni su tako da obuhvataju zadovoljenje svih zainteresovanih strana, uz stalno poboljšavanje performansi organizacije i postizanje održivog uspeha [18]. Može se reći da standard ISO 9004:2009 ima osnovnu ulogu da ukaže na puteve „poslovne izvrsnosti“, podržavajući razvoj integrisanog sistema menadžmenta (IMS) koji obuhvata celokupni poslovni sistem organizacije. Standard ISO 10001:2008 je kompatibilan sa standardima ISO 9001 i ISO 9004 i podržava njihove ciljeve kroz efektivnu i efikasnu izradu i primenu kodeksa ponašanja u pogledu zadovoljstva korisnika. Standard ISO 10001:2008 [13] daje smernice za planiranje, projektovanje, razvoj, implementaciju, održavanje i unapređenje zadovoljstva korisnika, kao i kodekse ponašanja.

Kodeks ponašanja u pogledu obezbeđenja zadovoljstva korisnika sastoji se od odredbi vezanih za prezentovanje usluge ili proizvoda, postupanje sa ličnim podacima korisnika, reklamiranje, ugovaranje, povećava razumevanje korisnika o tome šta mogu očekivati od organizacije itd. Marketinška kampanja visokoškolske ustanove, koja podrazumeva sve izjave za javnost, uređivanje sajta visokoškolske ustanove, konkurse, propagadni materijal, logotipove, video i audio reklame, slogane, internet i multimedijane aplikacije, banere i druge oblike marketinga, treba da bude usaglašena sa ovim međunarodnim standardom. Korisnici ovim putem stižu saznanja o vrsti i kvalitetu usluge, kao što su: podaci o istorijatu, organizaciji, sertifikaciji i akreditaciji visokoškolske ustanove, kvalitetu i ishodu studijskih programa, kompetencijama koje se stižu, mogućnosti korišćenja naprednih metoda i tehnologija u savladavanju studijskih programa, pokazateljima tržišne prodornosti i potražnje profila zanimanja, mogućnosti obavljanja stručne prakse, kompetentnosti nastavnog kadra, mobilnosti studenata, o nenastavnim aktivnostima, učešću na domaćim i međunarodnim projektima, i drugim uslugama.

Postojanje kodeksa ponašanja u pogledu zadovoljstva korisnika utiče preventivno na moguću pojavu prigovora, pomaže u internom rešavanju primljenih

prigovora, kao i eksternom rešavanju sporova [13]. Takođe, kompatibilan je sa standardima ISO 10002 i ISO 10003.

Imajući u vidu da visokoškolska ustanova egzistira u dinamičnom i promenljivom okruženju, neophodno je identifikovati, analizirati, pratiti i tretirati promene, odnosno rizike. Standard ISO 31000:2009 je rezultat najbolje prakse u području upravljanja rizicima. Ovaj međunarodni standard pruža uputstvo za dizajn, implementaciju i održavanje procesa upravljanja rizicima u celoj organizaciji.

Može se primeniti u svim organizacijama, nezavisno od njihove veličine, načina poslovanja, delatnosti i slično, i obuhvata sve tipove rizika kojima je organizacija izložena. Okvir za upravljanje rizikom koji definiše standard ISO 31000 pomaže menadžmentu ustanove da efikasno upravlja rizicima kroz primenu procesa upravljanja rizikom na različitim nivoima i u specifičnim kontekstima organizacije.

Standardi ISO 9001, ISO 10001, ISO 31000 su kompatibilni i dele slične menadžment principe i tehnike – zahtevaju da ustanova definiše politike, utvrdi odgovornosti i ovlašćenja, odredi predstavnike rukovodstva i da sprovodi obuku zaposlenih. Kao deo strategije upravljanja rizikom, obrazovna ustanova može integrisati i sistem menadžmenta bezbednošću informacija. Primena međunarodnog standarda ISO 27001:2005, koji podleže sertifikaciji i namenjen je svim organizacijama bez obzira na delatnost, a značajan je sa aspekta bezbednosti sopstvenih informacija (za ustanovu visokog obrazovanja od značaja su: patenti, softveri, softverski alati, primena novih metoda, projekata, ili informacija koje su im poverene od korisnika), kao i usaglašavanje istih.

Uspostavljanjem sistema menadžmenta bezbednošću informacija u skladu sa standardom ISO 27001:2005 ostvaruje se poverenje u sigurnost i pouzdanost informacija, što je naročito značajno za korisnike usluge visokog obrazovanja (studente, roditelje, privredne subjekte), kao i za zainteresovane strane (vlasnici ustanove, ministarstvo, državne agencije, nevladine agencije). Integrisanje zajedničkih elemenata menadžment sistema omogućava rukovodstvu holistički pristup, koji vodi ka ostvarivanju ciljeva i održivog razvoja ustanove.

5. PRAKTIČNA PRIMENA INTEGRISANOG SISTEMA MENADŽMENTA

Zakonska regulativa koja pokriva područje obezbeđivanja kvaliteta u visokom obrazovanju, ostavlja mogućnost ustanovama da samostalno odaberu model, projektujući sopstveni sistem koji će obezbediti i unaprediti kvalitet rada i usluge, a u skladu sa propisanim standardima.

Uprkos definisanoj zakonskoj regulativi i standardima za obezbeđivanje kvaliteta u visokom obrazovanju, upravljanje kvalitetom još uvek se teško uspostavlja u svakodnevnim aktivnostima visokoškolskih ustanova.

Rezultati istraživanja o primeni sistema menadžmenta, odnosno standarda u sektoru visokog obrazovanja ukazuju da mali broj visokoobrazovnih ustanova u Republici Srbiji imaju sertifikovan sistem menadžmenta kvalitetom prema standardu SRPS ISO 9001:2008. Svega 20 visokoškolskih ustanova od 234, koje su obuhvaćene programom istraživanja, primenjuje standardizovane menadžment sisteme, od čega su 3 fakulteta iz državnog sektora visokog obrazovanja [4].

Fakultet tehničkih nauka iz Novog Sada i Tehnološko-Metalurški fakultet iz Beograda su ustanove koje su sertifikovale i primenjuju međunarodne standarde, kao što su ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001. Menadžment sistemi implementirani u gore navedenim ustanovama funkcionišu nezavisno. Model integracije bazirane na standardu ISO 9001 zahteva izgradnju sistema menadžmenta zaštite životne sredine, sistema menadžmenta bezbednošću i zdravlja na radu i drugih sistema na osnovu postojećeg sistema menadžmenta kvalitetom, dodavanjem pomenutih sistema. Integracija pojedinih sistema podrazumevala bi usklađivanje u kompatibilnim delovima, odnosno zajedničkim elementima i to:

Zahtevi standarda ISO 14001:2004 se po mnogo čemu lako uklapaju u sistem menadžmenta kvalitetom (ISO 9001), jer su zajednički zahtevi za oba standarda:

- Politika zaštite životne sredine;
- Planiranje;
- Resursi, odgovornosti i ovlašćenja;
- Upravljanje dokumentacijom;
- Praćenje i merenje;
- Upravljanje neusaglašenostima, proveravanje, korektivne i preventivne mere;
- Provera;
- Kontinualna poboljšanja;
- Preispitivanje od strane rukovodstva.

Kako je standard ISO 9001:2008 suštinski orijentisan na proces, a ispunjenje zahteva standarda ISO 14001:2004 nije moguće bez procesnog pristupa, to je neophodno njihovu zajedničku dokumentaciju vezati za procesni pristup u ustanovi.

Standard OHSAS 18001 razvijen je tako da je kompatibilan sa standardima ISO 9001 i ISO 14001. Integrisanje standarda OHSAS 18001 sa sistemom menadžmenta kvalitetom jednostavno je, jer su sledeći

elementi sistema menadžmenta za ova dva standarda delimično ili u potpunosti zajednički:

- Politika zdravlja i bezbednosti zaposlenih;
- Planiranje;
- Upravljanje dokumentacijom i zapisima;
- Preispitivanje od strane rukovodstva;
- Resursi, odgovornosti i ovlašćenja;
- Proveravanja i korektivne mere;
- Praćenje i merenje performansi;
- Kontinualna poboljšanja.

Dakle, na osnovu teoretskog razmatranja, moguće je uspostaviti integrisani sistem menadžmenta u visokoobrazovnoj ustanovi koji predstavlja uniju zahteva različitih standarda za sisteme menadžmenta:

- Sistem menadžmenta kvalitetom QMS;
- Sistem menadžmenta zaštite životne sredine EMS;
- Sistem menadžmenta bezbednošću i zdravljem na radu OHSAS;
- Sistem upravljanja rizikom RM;
- Sistem menadžmenta zaštite i bezbednosti informacija ISMS;

Integracijom sistema menadžmenta i standarda, ostvario bi se veći sinergijski efekat, smanjilo bi se dupliranje dokumentacije, a efikasnost i efektivnost nastavno-obrazovnog, naučno-istaraživačkog i poslovnog procesa bile bi još bolje u visokoškolskim ustanovama.

6. ZAKLJUČAK

Istraživanja su pokazala da uvođenjem integrisanog sistema menadžmenta, visoko obrazovna ustanova može da ostvari brojne koristi, pre svega holistički pristup celokupnom sistemu i procesima, upravljanje rizicima, efektivnije i efikasnije provere sistema menadžmenta.

Integracija sistema menadžmenta u obrazovanju važna je i sa aspekta podizanja nivoa organizovanosti, poboljšanja performansi, stvaranju boljeg imidža institucije. Primena koncepta integrisanog sistema menadžmenta u sektoru visokog obrazovanja, predstavlja nov način organizovanja koji može obezbediti ustanovi postizanje održive konkurentne prednosti u dugom vremenskom periodu.

Bazirajući sopstvene tvrdnje na rezultatima istraživanja, a koje se odnose na nedovoljnu primenu međunarodnih standarda u sektoru visokog obrazovanja kao alata za postizanje efektivnosti i efikasnosti svih procesa koji egzistiraju u visokoobrazovnoj ustanovi, mišljenja smo da treba podsticati visokoškolske ustanove u Republici Srbiji da standardizuju svoje poslovanje u cilju unapređenja usluge, postizanja zadovoljstva korisnika i zainteresovanih strana i dugoročne održivosti.

LITERATURA

- [1] BS PAS 99:2006, Specification of common management system requirement as a framework for integration, British Standard Institution, 2006.
- [2] Chandra P. V. "Implementation of Integrated Management Systems in a manufacturing Organization with effectiveness for Sustainable and Continuons Improvement" International Journal of Engineering Science and Innovative Technology, Volume 2, Issue 4, July 2013.
- [3] EUA Case Studies 2014, Working together to take quality forward, 21-23 November, 2013, University Gothenburg, Sweden, 2013.
- [4] Janovac T, „Unapređenje kvaliteta visokoškolske ustanove na osnovu kriterijuma potreba korisnika“, doktorska disertacija, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, 2014.
- [5] Janovac T, Jakić B, Kirin S, Brzaković M, Švab K, "Prednost primene standarda SRPS ISO 9001:2008 u sektoru visokog obrazovanja", Evropska nedelja kvaliteta, JUSK-2014., Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2014.
- [6] Karapetrovic S, Ramjani D. and Wilborn W, : ISO 9001 Quality System: An Interpretation for the University, Int. J. Engng Ed. Vol. 14, No. 2, p. 105±118, 1998.
- [7] Karapetrovic S, "ISO 9000 Quality system development for Engineering schools: Why and how should we do it?", International Conference on Engineering Education, Oslo, Norway, 2001.
- [8] Kataniak A. I, „A survey Analysis of integrated Management Systems in the UK“, Sheffield Hallam University, dissertation, 2012.
- [9] Noble M. T "Organizational Mastery with Integrated Management Systems: Controlling the Dragon" Wiley Interscience, A John Wiley&Sons. Inc., Publication, 605 Third Avenue, New York ISBN 0-471-38928-5
- [10] Oliveira J. A, Oliveira O.J, Nadae J. „Integrated Management Systems in Industrial Companies of Sao Paulo State- Brazil“, POMS 21st annual conference Vancouver, Canada, 2010.
- [11] Radulović J, „Korporativna kultura i integrisani menadžment sistemi u odbrambenoj industriji“, Zbornik radova, Međunarodna konvencija o kvalitetu, JUSK-2012, Beograd, 2012.
- [12] Raković R, „Integrisani sistem menadžmenta - Teorija i praksa“ Građevinska knjiga Stylos, Beograd, 2014.
- [13] Standard SRPS ISO 10001:2008, Menadžment kvalitetom - Zadovoljstvo korisnika - Uputstvo za kodekse ponašanja organizacije, Institut za standardizaciju Srbije, 2007.
- [14] Standard ISO 14001:2004- Sistem upravljanja zaštitom životne sredine-zahtevi sa uputstvom za primenu
- [15] Standard ISO 31000:2009; Risk management—Principles and guidelines (Upravljanje rizikom – Principi i smernice)
- [16] Standard OHSAS 18001:2007- Sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbenošću na radu-zahtevi
- [17] Standard SRPS ISO 9001:2008; Sistemi menadžmenta kvalitetom-Zahtevi, Institut za standardizaciju Srbije, 2009.
- [18] Standard SRPS ISO 9004:2008; Rukovođenje sa ciljem ostvarivanja održivog uspeha organizacije- Pripustup preko menadžmenta kvalitetom, Institut za standardizaciju Srbije, 2009.
- [19] Serija standarda ISO/IEC 27000, Information technology - Security techniques-Information security management systems
- [20] Zeng S. X, Lou G. X, Tam V. W. Y, „Integration of management Systems: The Views of Contractors“, Architectural Science Review Volume 49.3. pp 229-235, University of Sydney, 2006.
- [21] <http://www.ftn.uns.ac.rs>
- [22] <http://www.tmf.bg.ac.rs>

SUMMARY

APPLICATION OF THE CONCEPT OF INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM IN THE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

The concept of integrated management system in higher education is a new approach to organizing, and it has an aim to increase efficiency and coordinate all levels of management, decision making, and implementation of the teaching-learning process. Each level of management and decision-making is correlated with factors of internal and external environment. Integrated management system does not introduce new elements, but rationalize the use of the common elements, and thus provides a common synergy effect elements such as policy, planning, continuous improvement, teamwork and process approach.

The possibility of applying the concept of integrated management system indicates that raising the quality of teaching-learning process, as well as recognition of liabilities to customers and stakeholders, is the basis for the development of the institution and achieving success. The use of this model is significant in terms of effectiveness, efficiency and sustainability of the business, and the education system.

Implementation of integrated management system in the higher education sector represents a new paradigm and the mode of operation.

Key words: *integrated management system, users, stakeholders, higher education institution, sustainable success*