

# MENADŽMENT KVALITETA I ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE U VOJNIM ORGANIZACIJAMA

*Branimir Vulević*

Vojska Crne Gore / Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

*Anja Božović*

Univerzitet Crne Gore, PMF Podgorica

Liderstvo u organizacijama podrazumijeva korišćenje širokog spektra znanja, umjeća, vrlina i vještina. U vojnim organizacijama kao ne profitnim organizacijama, vještina lidera se ne može mjeriti kroz ostvarenu dobit ukoliko se ona posmatra kroz materijalni profit. No, ipak ukoliko proces obučavanja posmatramo sličnim procesu proizvodnje, a obučenosť ljudstva i dostizanje nivoa zahtijevanog standardima, kao krajnji cilj, odnosno kao finalni proizvod, od koga bi u profitnim organizacijama uveliko zavisila količina ostvarenog profita, onda sistem menadžmenta kvaliteta i menadžmenta zaštitom životne sredine dobijaju ključnu ulogu.

U radu će biti objašnjen menadžment i sistemi menadžmenta. A zatim menadžment kvaliteta i zahtjevi standarda serije ISO 9000, interesne i zainteresovane strane organizacije i njihov odnos sa organizacijom i menadžment zaštitom životne sredine (EMS), koji mogu poslužiti kao osnova za uspješno funkcionisanje vojne organizacije. Takođe biće pomenut značaj preventivnog i korektivnog prilaza.

Ključne reči: *kvalitet, menadžment, menadžment kvaliteta, životna sredina, vojna organizacija*

## Uvod

Vojne organizacije kao postojbina organizacionih nauka, imaju imperativ poslovanja sa najvišim performansama. Jer, ulog je veoma visok - ljudski kapital. Dok u većini ostalih organizacija od poslovanja zavisi profit, u vojnoj organizaciji od poslovanja zavise ljudski životi. A ljudski život je najveće blago. Živimo u vrlo turbulentnom vremenu. U vremenu kada riječ „kriza“ možemo čuti na raznim mjestima, u svakodnevnom razgovoru. Pod konstantnim pritiscima krize i promjena, potrebe za znanjem i vještinama zaposlenih se svakodnevno pojačavaju. A uloga lidera u organizacijama sve više raste. Vojna organizacija je organizacija čiji zaposleni svakodnevno rade sa ubojnim sredstvima, eksplozivima, opasnim materijama. Realna je opasnost od enormnih finansijskih gubitaka ili u najgorem slučaju gubitaka ljudskih života ukoliko kvalitet i menadžment kvaliteta nisu na zahtijevanom nivou.

Može se i ne uspjeti u poslu, iako je kvalitet dovoljno visok, ali se posao ne može voditi ukoliko je kvalitet nizak.<sup>1</sup> Unapređenjem kvaliteta unapređuje se i produktivnost.<sup>2</sup> A kvalitet je besplatan i troškovi prevencije uvijek će biti niži od troškova utvrđivanja i eliminisanja grešaka i troškova samih grešaka.<sup>3</sup> Svi članovi organizacije moraju integrisati napore u razvoju, održavanju i unapređenju kvaliteta.

## Menadžment i sistem menadžmenta-pojam

Danas je u svakodnevnom razgovoru i aktivnostima moguće često čuti kako se pomijne menadžment. Jedna od prvih upotreba ovog termina bila je u starofrancuskom jeziku.<sup>4</sup> A u bukvalnom prevodu sa latinskog jezika (*manu agere*), odakle ova riječ vodi porijeklo, menadžment znači – „voditi rukom“.

Menadžment teorijski i praktično posmatrano ima tri značenja:

- Menadžment kao proces upravljanja određenim poslovima, sistemima radi efikasnog postizanja zajedničkog cilja,
- Menadžment kao grupa ljudi – profesija, čiji je posao upravljanje izvršavanjem poslova i zadataka, koje obavljaju drugi ljudi radi efikasnog ostvarivanja predviđenih zajedničkih ciljeva.
- Menadžment kao posebna naučna disciplina multi disciplinarnog karaktera, koja se bavi istraživanjem problema upravljanja određenim poslovima, procesima i sistemima.

Ovdje ćemo menadžment posmatrati kao proces. Danas definicija ima skoro koliko i naučnika koji su se ovim problemom bavili. Prema standardu ISO 9000:2015,<sup>5</sup> menadžment se definiše kao skup koordiniranih aktivnosti za vođenje (utvrđivanje pravca) i upravljanje organizacije. Mary Parker Follett<sup>6</sup> je dala jednu od najpoznatijih i najcitiranijih definicija menadžmenta. Ona kaže da je menadžment umjetnost/vještina obavljanja posla preko (ili posredstvom) drugih ljudi. A za najsvieobuhvatniju bi se mogla uzeti i najrasprostranjenija definicija, a to je ona koja menadžment definiše kroz procese menadžmenta:

- planiranje (određivanje organizacionih ciljeva i načina da se oni ostvare),
- organizovanje (odlučivanje o tome gdje će se odluke donositi, ko će obavljati koje poslove i zadatke i sa kojim resursima i ko će za koga raditi),
- vođenje (motivisanje zaposlenih da naporno rade da bi ostvarili organizacione ciljeve),
- kontrolisanje (praćenje napretka u postizanju ciljeva i preduzimanje korektivnih mjera kada za to postoji potreba);

Te bi se menadžment mogao definisati kao proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja radi postizanja ciljeva. U vojnim organizacijama proces odlučivanja i proces koordinacije su imanentni svim gore navedenim procesima menadžmenta.

<sup>1</sup> Juran, J. M., *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*, The Free Press, New York, 1989.

<sup>2</sup> Deming, W.E., *Out of the Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA. 1982.

<sup>3</sup> Crosby, P. B., *Quality is free*, New York, McGraw-Hill, Inc, 1984.

<sup>4</sup> „Ménagement“ na francuskom znači „umeće (sposobnost) upravljanja“

<sup>5</sup> ISO 9000:2015 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary

<sup>6</sup> Follett, M. P., *The Essentials of Leadership*, in L. Urwick (ed.) *Freedom and Co-ordination: Lectures in Business Organization*, New York: Garland Publishing. 1949/1987.

Ciljevi organizacije proizilaze iz misije, a misija iz vizije organizacije. Vizija predstavlja jednu sliku budućnosti organizacije. A vizija kvaliteta je usmjeravajuća sila za strateške vizije svake organizacije. Lideri su kreatori vizije i na njima je, osim njenog definisanja i da učine da ona zaživi. Što je možda i bitnije od samog definisanja vizije. Mora se obratiti pažnja na to da vizija ne smije biti samo skup lijepih i maštovitih želja jednog pojedinca, već praktičan i moguć način ostvarenja zacrtanih ciljeva. Pravac kojim organizacija ide mora biti toliko jasno definisan da svaki od podređenih, na bilo kom nivou, može dati odgovor na pitanje „kuda idemo?“ u bilo kom trenutku dana i noći. Ukoliko s vizijom nisu upoznati i oni na prvoj liniji fronta, pojedinci i lideri timova, onda je došlo do nekog prekida u lancu komandovanja. Vjerovatno nije prenesena, ili je loše prenesena po nivoima hijerarhije, od lidera do prvog pretpostavljenog krajnjem izvršiocu.

Misija određuje identitet i primarnu ulogu organizacije. Ona se ogleda u obavljanju određene djelatnosti i zadovoljavanju potreba. Dok je vizija više okrenuta budućnosti, misija definiše svrhu i razlog postojanja organizacije. Te, iako je okrenuta sadašnjosti sadržaj misije nije fokusiran na to šta organizacija radi, već na koristi koje organizacija pruža drugima. Misija kvaliteta je orijentisana ka sprovođenju vizije i unapređenju ukupnih performansi organizacije. Dio misije se odnosi i na tretiranje zaposlenih. Samim tim što nije usmjerena na budućnost misija je trajnija od vizije. Vizija je više podložna promjenama. Budući da se s njom konkretizuje vizija organizacije i stvara osnova za definisanje ciljeva nižeg nivoa opštosti, misija treba da bude:<sup>7</sup>

- kompatibilna sa okruženjem i interesima države i građana,
- realistična (u smislu da odgovara prirodi djelatnosti i resursnim mogućnostima organizacije),
- distinktivna (u smislu prepoznatljivog imidža organizacije posebne namjene u odnosu na druge organizacije),
- inspirišuća za članove organizacije i pogodna za formulisanje ciljeva.

Ciljevi predstavljaju rezultate koje organizacija želi da ostvari. Oni odražavaju namjeru organizacije u određenom vremenskom periodu i ukazuju na glavne pravce djelovanja. Konkretizuju svrhu i razloge za postojanje organizacije. Uglavnom imaju prostornu i vremensku dimenziju.

Ciljevi imaju sledeće uloge:<sup>8</sup>

- Daju svrsishodnost aktivnostima organizacije i na taj način predstavljaju vodiče za djelovanje organizacije;
- Služe za usmjeravanje i koordinaciju aktivnosti organizacije;
- Predstavljaju osnovu za donošenje drugih upravljačkih odluka;
- Služe kao osnova za alokaciju organizacionih resursa;
- Motiviraju članove organizacije;
- Koriste se kao standard za kontrolu ostvarenih rezultata.

U organizacijama postoji više ciljeva. Oni se međusobno razlikuju po opštosti i značaju. Ciljevi se definišu po svim nivoima organizacije od najnižeg do najvišeg nivoa organizacije. Bitno je da svi ciljevi budu međusobno usklađeni, tako da se prepoznaje njihova

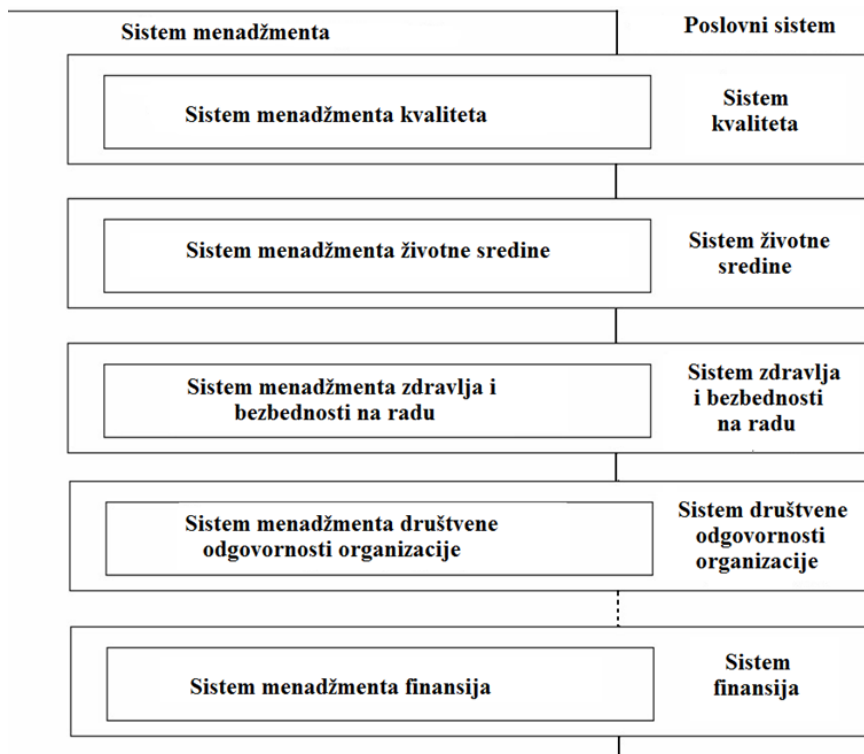
<sup>7</sup> Todorović, J., Đurićin, D., Janošević, S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, str. 172.

<sup>8</sup> Kovač, M., Dulanović, Ž., Stojković, D., *Određivanje efikasnosti vojnoorganizacionih sistema*, Vojnoizdavački zavod, Beograd, 2006., str. 29.

horizontalna i vertikalna povezanost. Horizontalno svaki cilj treba da bude usklađen sa ciljevima u istoj liniji i istovremeno da doprinese ostvarenju ciljeva na višem hijerarhijskom nivou. Ciljevi u organizaciji su hijerarhijskog nivoa u obliku piramide. Tako da je često na vrhu te piramide, odnosno na samom vrhu hijerarhije, samo jedan cilj.

Sistem menadžmenta, prema standardu ISO 9000:2015, predstavlja sistem za uspostavljanje politike i ciljeva i za ostvarivanje tih ciljeva.

Sistem menadžmenta možemo definisati kao organizacionu strukturu, odgovornosti, procedure, prakse, procese, aktivnosti i resurse, potrebne za razvoj, primjenu, postizanje i održavanje politika i ciljeva organizacije. Odnosno kao skup međusobno povezanih i uzajamno djelujućih elemenata koji je namijenjen rukovođenju i upravljanju organizacije, radi postizanja postavljenih ciljeva u nekoj od određenih oblasti (kvalitet, bezbjednost, životna sredina i društvena odgovornost, finansije, ljudski resursi). Svaki sistem menadžmenta predstavlja način kretanja informacija unutar organizacije zadatak mu je da prave informacije dođu na pravo mjesto u pravo vrijeme, kako bi se donijele prave odluke.<sup>9</sup>



Slika 1 – Sistemi menadžmenta u okviru poslovnog sistema<sup>10</sup>

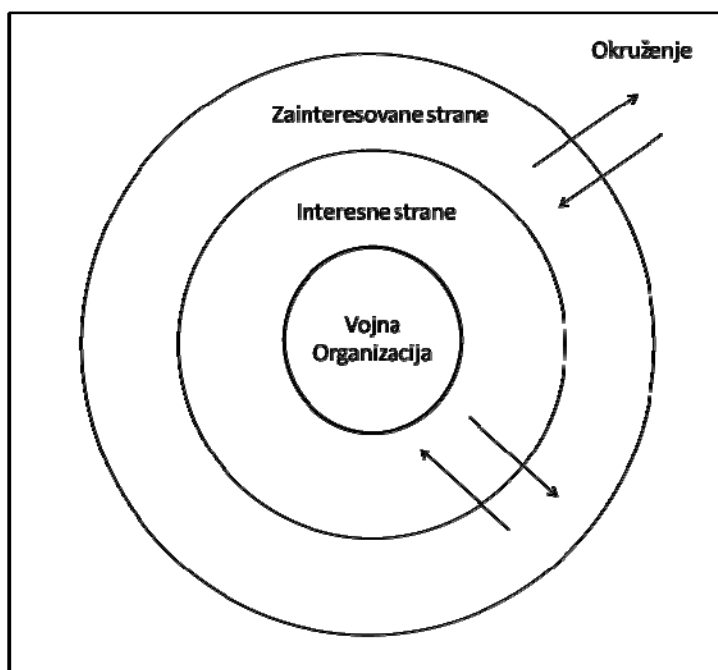
<sup>9</sup> Filipović, J., Đurić, M., *Sistem menadžmenta kvaliteta*, FON, Beograd, 2010. str. 23.

<sup>10</sup> Ibid. str. 24.

## Menadžment kvaliteta u vojnoj organizaciji

Prema Standardu ISO 9000:2015, organizacija predstavlja osobu ili grupu ljudi koja ima svoje funkcije sa odgovornostima, autoritetima i vezama za postizanje ciljeva. Koncept organizacije uključuje, ali nije ograničen na: preduzetnike, kompanije, korporacije, firme, preduzeća, autoritete, partnerstva, asocijacije (udruženja), dobrotvorne institucije, njihove dijelove, ili kombinacije, kao dio javne uprave ili privatno.

Ciljevi organizacije mogu se odnositi na njene produkte-proizvode (bilo da su oni materijalni ili nematerijalni), usluge interesovanja i ponašanja u smjeru ka zainteresovanim i interesnim stranama.<sup>11</sup> Jednako su primjenjivi i za organizacije čiji je krajnji cilj profit, kao i za ne profitne i organizacije u javnom sektoru.



Slika 2 – Odnos interesnih i zainteresovanih strana vojne organizacije<sup>12</sup>

Interesne strane vojne organizacije su one koje ulažu nešto u organizaciju i za uzvrat očekuju nešto da dobiju. Dobit opet može biti materijalna, ili nematerijalna. Interesne strane su od vitalne važnosti za opstanak i uspjeh organizacije. A zainteresovane strane su ona šira kategorija od interesnih strana. To je ona grupa iz koje se regrutuju interesne strane.

<sup>11</sup> U engleskom jeziku se za interesne strane koristi termin „stakeholders“.

<sup>12</sup> Prilagođeno prema: Filipović, J., Đurić, M., *Sistem menadžmenta kvaliteta*, FON, Beograd, 2010. str.46.

Interesne strane neke organizacije su svi pojedinci, grupe i organizacije, koji posjeduju sve, dva, ili bilo koji od sledećih atributa:<sup>13</sup>

– Moć da utiču na organizaciju – ponekad je moć teško definisati, ali se uglavom lako prepoznata u odnosima između aktera, odnosno u odnosima interesnih strana.

Moć je mogućnost da je jedan od aktera iz društvene veze u poziciji da sprovede svoju volju bez obzira na otpor koji ostali akteri iz te društvene veze pružaju.<sup>14</sup> Odnosno, veza između društvenih aktera, u kojoj jedan društveni akter „A“ može navesti nekog drugog aktera „B“ da učini nešto što ovaj inače ne bi učinio.<sup>15</sup> Moć može biti prinudna - bazirana na fizičkim sredstvima prinude, zatim prikladna (utilitarna) – bazirana na materijalnim i finansijskim resursima i normativna/socijalna moć – bazirana na simboličnim resursima.<sup>16</sup>

– Legitimnost u odnosu sa organizacijom – opšta percepcija da su akcije nekog od društvenih aktera poželjne, ispravne ili prihvatljive u okviru određenih normi, vrijednosti, vjerovanja, definicija. Legitimnost, isto kao i moć je više varijabla nego što je stanje. Dinamički je atribut odnosa između menadžera i interesnih strana. Stiče prava kroz moć a glas kroz brzinu potrebne reakcije.

– Brzina potrebne reakcije (eng. „urgency“) – nivo na kom zahtjevi interesnih strana traže neposrednu pažnju. Model interesnih strana ovim atributom prelazi iz statičnog u dinamično stanje. Dobija na značaju kada odnos interesnih strana zavisi od faktora vremena. Odnosno, kada je vrijeme ograničavajući faktor. A da je pri tom ta veza između društvenih aktera od visokog značaja za njih.

Prelazak iz zainteresovanih u interesne strane postiže se sticanjem jednog od 3 prethodno navedena atributa. Ali nije jednosmjernan. Moguće je i da interesne strane vremenom pređu u grupu zainteresovanih strana.

Težina definisanja kvaliteta se sastoji u zahtjevu potencijalnih uzajamnih potreba organizacije i korisnika, tako da bi proizvod ili usluga mogli da se proizvedu (osmisle i projektuju) i realizuju na obostrano zadovoljstvo. Kvalitet je svojstvo, osobina, kakvoća, vrijednost, pozitivna odlika, vrlina koju neko ili nešto posjeduje.<sup>17</sup> Takođe, usklađenost sa specifikacijama.<sup>18</sup> Odnosno, skup karakteristika jednog entiteta koje se odnose na njegovu sposobnost zadovoljenja ustanovljenih potreba.<sup>19</sup> Prema Standardu ISO 8402:1986 kvalitet se definiše kao skup svih karakteristika proizvoda ili usluge koje se odnose na njegovu mogućnost da zadovolji iskazane potrebe i potrebe koje se podrazumijevaju, dalje ISO 8402:1994 ga definiše kao skup svih karakteristika nekog entiteta koje se odnose na njegovu mogućnost da zadovolji iskazane potrebe i potrebe koje se podrazumijevaju. Standard ISO 9000:2005 kvalitet definiše kao nivo do koga skup pripadajućih karakteristika ispunjava zahtjeve. Konačno standard ISO 9000:2015 kvalitet definiše kao nivo do kog skup svojstvenih karakteristika entiteta ispunjava zahtjeve.

<sup>13</sup> Mitchell, R., Agle, BR.; Wood, DJ., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, Academy of Management, The Academy of Management Review, Oct 1997; 22,4; ProQuest. str. 865–870.

<sup>14</sup> Weber, M., *The theory of social and economic organization*, New York: Free Press. 1947.

<sup>15</sup> Dahl, R. A., *The concept of power*, Behavioral Science 2:3, Jul 1957. str. 201–215.

<sup>16</sup> Etzioni, A., *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1964.

<sup>17</sup> Klajn I., Šipka M.: *Veliki rečnik stranih reči i izraza*, Prometej, Novi Sad, 2006, str. 1648.

<sup>18</sup> Crosby, P. B., *Quality is free*, New York, McGraw-Hill, Inc, 1984.

<sup>19</sup> American Society for Quality (ASQ) – www.asq.org

Menadžment kvaliteta je definisan standardom ISO 9000:2015. Serija standarda ISO 9000 bavi se unifikacijom procedura, procesa i zapisa u sistemu poslovanja organizacije, kao i stalnom poboljšavanju i preispitivanju. Karakteristike serije standarda ISO 9000 su:

- Primjenjiv na širok dijapazon organizacija, od proizvodnje, preko servisne industrije do ne profitnih organizacija;
- Standardi za procese, a ne za proizvode;
- Poštovanje PDCA („Plan, Do, Control, Action“) principa;
- Usredsređenost na korisnika;
- Liderstvo;
- Uključivanje zaposlenih;
- Procesni pristup;
- Preventivno djelovanje na rizike;
- Sistemski pristup menadžmentu;
- Stalno poboljšanje kroz povećanje sposobnosti organizacije;
- Odlučivanje na osnovu činjenica i korišćenje iskustava iz prošlosti na sadašnjim i budućim projektima radi uočavanja rizika;
- Uzajamno korisni odnosi sa zainteresovanim stranama.

Standard ISO 9000:2015 menadžment kvaliteta definiše kao koordinirane aktivnosti za utvrđivanje pravca organizacije u odnosu na kvalitet i upravljanje organizacije u tom smjeru. Odnosno usmjeravanje organizacije i upravljanje njom sa stanovišta kvaliteta. Pošto je serija standarda ISO 9000 primjenjiva na sve vrste organizacija, sistem menadžmenta kvaliteta vojne organizacije bi se takođe mogao definisati kao sistem menadžmenta kojim se utvrđuje pravac vojne organizacije u odnosu na kvalitet i organizacija upravlja u tom smjeru.

Prema ovom standardu osnovni koncepti u okviru menadžmenta kvaliteta su:

- Planiranje kvaliteta (eng. “Quality planning“) – dio menadžmenta kvaliteta koji je usredsređen na uspostavljanje ciljeva kvaliteta i na utvrđivanje potrebnih operativnih procesa i odgovarajućih resursa za ispunjavanje ciljeva kvaliteta. Planiranje uključuje odgovore na sedam standardnih pitanja- “5W2H“, odnosno na pitanja: šta, zašto, gdje, kada, ko, kako, koliko.<sup>20</sup>
- Upravljanje kvaliteta (eng. “Quality control“) – dio menadžmenta kvaliteta koji je usredsređen na ispunjavanje zahtjeva kvaliteta.
- Obezbeđivanje kvaliteta (eng. “Quality assurance“) – dio menadžmenta kvaliteta usredsređen na obezbjeđivanje uvjerenosti u to da su ispunjeni zahtjevi kvaliteta.
- Poboljšanje kvaliteta (eng. “Quality improvement“) – dio menadžmenta kvaliteta usredsređen na povećanje sposobnosti da se ispunjavaju zahtjevi kvaliteta.

Naglašena je potreba funkcionisanja vojne organizacije kako u skladu sa važećom zakonskom regulativom i propisima, tako i u skladu sa konceptima propisanim prema standardu serije ISO 9000. Te se prethodno navedeni aspekti i osnovni koncepti menadžmenta kvaliteta u potpunosti mogu primijeniti i u vojnoj organizaciji. Zahtijevani nivo kvaliteta i u vojnoj organizaciji postiže se kroz preventivni i korektivni prilaz. Preventivni prilaz predstavlja sprečavanje pojava uzroka grešaka, odnosno neusaglašenosti. Preduzima se prije pojave neželjenog događaja. Korektivni prilaz je reakcija na pojavu neusaglašenosti kod proizvoda i preduzima se za vrijeme ili nakon pojave neusaglašenosti.

<sup>20</sup> Eng. “5W2H“- What, Why, Where, When, Who, How, How much.

Standardi serije ISO 9000 ne nameću kako nešto treba uraditi, već samo propisuju da organizacija usmjeri svoj menadžment sistem da odgovori na zahtjeve kvaliteta. A pošto su po prirodi deskriptivni, primjenjivi su i u vojnim organizacijama kao baza za smanjenje rizika. Kvalitet se može posmatrati kao stepen sposobnosti organizacije za izvršavanje funkcija.

## Menadžment zaštitom životne sredine u svojim organizacijama

Neobnovljivi prirodni resursi i životna sredina su od izuzetnog značaja za nacionalnu bezbjednost.<sup>21</sup> Organizacija koja u savremeno doba želi da bude konkurentna mora da isporučuje superiorne proizvode,<sup>22</sup> savršene u pogledu kvaliteta, ali i da vodi računa o zaštiti životne sredine. Procese treba planirati na takav način da oni obezbjeđuju kvalitet, ali u isto vrijeme da budu povoljni po životnu sredinu. Tokom proteklih nekoliko decenija, pritisak na posao da postane odgovoran i obavlja društvene i ekološke uloge drastično je povećan. Incidenti kao što su Bopalska katastrofa 1984. u Indiji (u fabrici kompanije „Union Carbide“) i Černobiljska katastrofa 1986. u Ukrajini (nuklearna elektrana), pored enormnih posledica po životnu sredinu, imali su i pozitivnu ulogu – pomogli su da se korporativna odgovornost za životnu sredinu i ekološke opasnosti stave na međunarodni dnevni red. Industrijalizovane zapadne vlade dale su odgovor na te incidente i uspostavile pravne i regulatorne okvire za korporativne odgovornosti. Korporativna društvena odgovornost<sup>23</sup> postaje poslovni imperativ za sve organizacije. Pa bi se umjesto termina korporativna mogao koristiti i termin organizaciona ili organizacijska. Jer bi tada ovaj koncept izašao van granica korporacija i primjenjivao se na svim organizacijama, bilo kog tipa.

Koncept održivog razvoja je usko povezan sa konceptom društveno odgovornog poslovanja. Teško je determinisati jasne razlike i povući granicu između ova dva koncepta. Jedna od definicija održivog razvoja pojavila se 1980. godine u Svetskoj strategiji zaštite:

*„Da bi razvoj bio održiv on mora uzeti u obzir socijalne i faktore životne sredine, kao i ekonomske faktore, poštujući ljudske i prirodne resurse i dugoročne i kratkoročne ciljeve i negativnosti alternativnih aktivnosti“<sup>24</sup>*

O opasnostima koje prijete našoj planeti prvi put, na visokom, međunarodnom, nivou bilo je riječi na prvoj Svetskoj konferenciji Ujedinjenih nacija o životnoj sredini, održanoj 1972. godine u Stokholmu. Tada je i usvojena Deklaracija o životnoj sredini u kojoj je istaknuta povezanost ekonomskog i socijalnog razvoja uz vođenje računa o zaštiti i unapređivanju životne sredine. Održivi razvoj predstavlja složen i kompleksan koncept razvoja, mnogo širi od shvatanja razvoja kao proizvodnje i potrošnje materijalnih dobara. On predstavlja koncept razvoja u kome su povezani i usklađeni privredni, socijalni i kulturni razvoj, i koji je usklađen sa potrebama i ograničenjima životne sredine.

<sup>21</sup> Ostojčić, G., *Značaj neobnovljivih prirodnih resursa za nacionalnu bezbjednost*, Vojno delo 2/2015, Beograd.

<sup>22</sup> Pod proizvodima se u radu podrazumijevaju kako materijalni tako i nematerijalni proizvodi. A pod proizvodnjom sam čin dolaska do krajnjeg proizvoda. Tako da bi i proces obuke podrazumijevao jedan vid proizvodnje, a obučenosn krajnji proizvod

<sup>23</sup> Eng. „Corporate Social Responsibility“- CSR

<sup>24</sup> Mihajlov A. N., *„Održivi razvoj i životna sredina ka Evropi u 95 koraka“*, Beograd, 2005.



Principi održivog razvoja su:<sup>25</sup>

- princip pomirljivosti sa prirodom
- ekonomska nosivost i trajnost
- socijalna pravednost
- globalni zajednički rad.

Standardi upravljanja i izvještavanja kao što su AA 1000, Globalna inicijativa izvještavanja, FTSE4Good i ISO 14001 dodaju pritisak na potrebu za veću transparentnost, bolje integrisano unutrašnje pitanje menadžmenta kontrole i mnogo širu posvećenost društveno odgovornom poslovanju. Kompleksnost regulacije raste sa pooštenim kaznama. Menadžeri mogu otići i u zatvor za „eko zločine“ i potencijalno, za bilo koju veću ekološku grešku.

Pravna regulativa Evropske Unije u oblasti životne sredine<sup>26</sup> harmonizuje ekološko zakonodavstvo i na taj način osigurava visok nivo kvaliteta životne sredine, prvenstveno u zemljama članicama EU, ali sve više i za evropske građane u svim dijelovima Evrope. Zemlje članice su obavezne da do datuma pristupanja EU usvoje njeno zakonodavstvo u oblasti životne sredine i da njegovu primjenu završe u roku od oko 10 godina nakon pristupanja. Bolja primjena zakona o životnoj sredini Evropske zajednice (EC) jedan je od prioriteta ciljeva Evropske komisije.

Čistija proizvodnja – predstavlja kontinuiranu primjenu preventivne ekološke strategije u odnosu na procese, proizvode i usluge, koja povezuje maksimalne pozitivne efekte na životnu sredinu sa značajnim ekonomskim uštedama za industriju i društvo. Osnovna razlika između pristupa „Kontrola zagađenja“ i „Korišćenje čistije proizvodnje“ jeste u odgovarajućoj vremenskoj primjeni. Kontrola zagađenja se vrši nakon događaja. Čistija proizvodnja predstavlja preventivnu djelatnost. Te se ovdje može povući paralela sa zahtjevima za kvalitet koji se ogledaju u preventivnom i korektivnom pristupu i u vojnoj organizaciji, a koji je objašnjen ranije u radu.

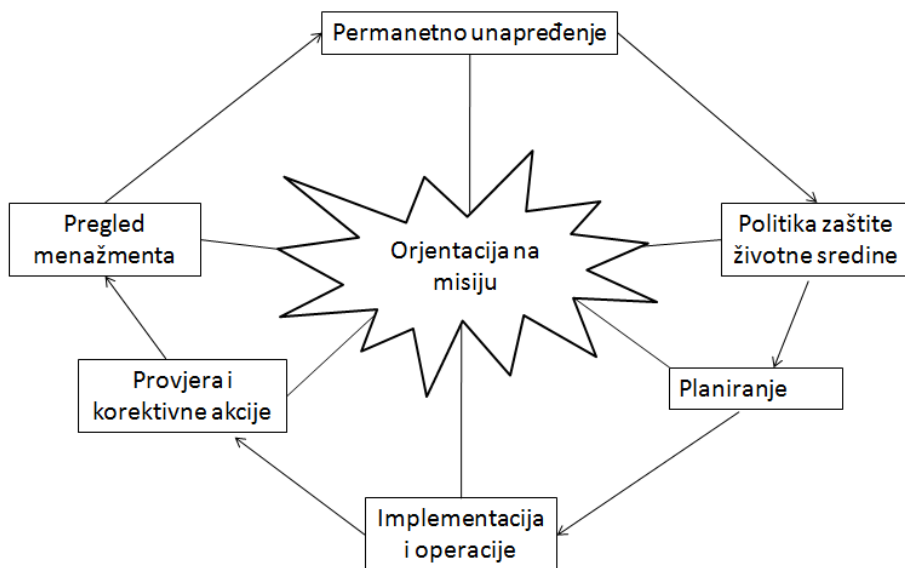
Sistem menadžmenta zaštite životne sredine predstavlja sistematski pristup uključivanja razmatranja o životnoj sredini u odluke organizacije. Te se u potpunosti treba primijeniti Demingov ciklus: planiraj, uradi, proveri sprovedi (PDCA). Ili Ishikavina verzija istog ciklusa: Utvrdi ciljeve, Utvrdi metode, Obuči kadrove, Uradi po planu, Proveri, Sprovedi. Serija standarda ISO 14001 predstavlja globalni standard koji može biti od koristi i vojnoj organizaciji u kreiranju sopstvenog sistema menadžmenta za zaštitu životne sredine. Koji daje smjernice za postizanje krajnjih ekoloških performansi organizacije. Uz to, koncentriše se na menadžment aktivnosti<sup>27</sup> ka ispunjavanju ekoloških zahtjeva. Postavlja pitanje kakva je struktura menadžmenta i kako aktivnosti menadžmenta doprinose ispunjavanju krajnjeg cilja.

Standard ISO 14001 je organizovan u pet komponenti: Politika zaštite životne sredine, planiranje, implementacija i operacije, provera i korektivne akcije i pregled menadžmenta. Uz poštovanje ovog modela moguće je organizovati i model menadžmenta zaštite životne sredine u vojnoj organizaciji, koji bi omogućio permanentno unapređenje i obezbijedio kvalitet menadžmenta zaštite životne sredine.

<sup>25</sup> Andrevski, M., Kundačina, M., *Ekološko obrazovanje, od brige za okolinu do održivog razvoja*, Učiteljski fakultet u Užicu, 2004.

<sup>26</sup> Directive 2004/35/Ce Of The European Parliament And Of The Council on environmental liability with regard to the prevention and remedying of environmental damage, Official Journal of the European Union, 21 April 2004.

<sup>27</sup> Menadžment aktivnosti su definisane i objašnjene ranije u radu



Slika 3 – Model Menadžmenta zaštite životne sredine koji je moguće primijeniti u vojnoj organizaciji<sup>28</sup>

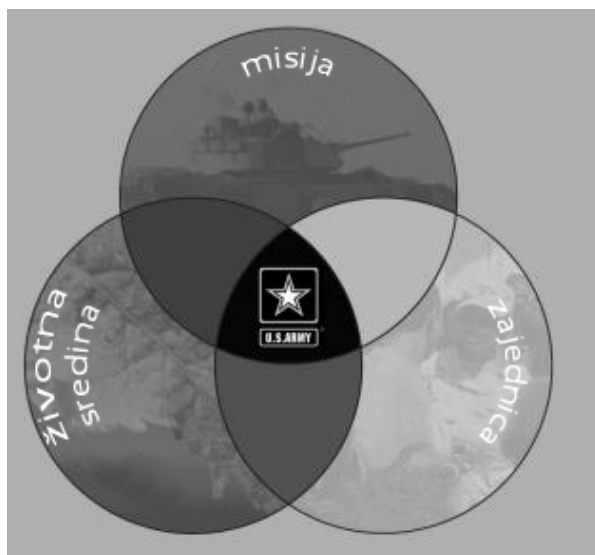
Na osnovu Izvještaja organizacije za standardizaciju ISO,<sup>29</sup> sistem standarda serije ISO 14001 se sve više usvajaju, od strane širokog spektra organizacija širom svijeta. Te je sistem menadžmenta zaštite životne sredine u vojnim organizacijama i moguć i poželjan. Takođe, sistem standarda serije ISO 14001 će biti iskorišćen kao okvir za kreiranje menadžmenta zaštite životne sredine u vojnim organizacijama sledećih zemalja: Bjelorusija, Belgija, Kanada, Češka, Danska, Estonija, Finska, Gruzija, Njemačka, Mađarska, Italija, Letonija, Litvanija, Moldavija, Holandija, Norveška, Poljska, Portugal, Rumunija, Slovačka, Slovenija, Španija, Švedska, Makedonija, Velika Britanija, SAD. Uz tvrdnju da je sistem standarda serije ISO 14001 sistem standarda koji je najlakše primjenjiv za menadžment zaštite životne sredine u vojnim organizacijama.

Američko ministarstvo odbrane je među prvim vojnim organizacijama u svijetu uvelo formalnu strukturu sa ciljem da se implementira sistem menadžmenta za zaštitu životne sredine. Strategija zaštite životne sredine Vojske SAD<sup>30</sup> je program koji pokazuje smjernice za postizanje cilja za upravljanje prirodnim resursima. Strategija se sastoji od specifičnih ciljeva i planova akcija. Pri tome su menadžment zaštite životne sredine prepoznali kao jednu od mogućnosti za jačanje vojske i operativnih sposobnosti vojske.

<sup>28</sup> Prilagođeno prema: International Standard ISO 14001, American National Standards Institute, „Environmental management systems – Specification with guidance for use.“ Ref. No. ISO 14001:1996(E), 1st Ed. 1996

<sup>29</sup> ISO Management systems: When result count. ISSN 1680–8096 July-August 2006.

<sup>30</sup> US. Army., The Army Strategy for the Environment, „Sustain the mission-secure the future“, October 2004.



Slika 4 – Interakcija misije, zajednice i životne sredine na primeru vojske SAD<sup>31</sup>

Kanadska vojska je formirala Vojnu Strategiju o zaštiti životne sredine i Vojnu politiku zaštite životne sredine gdje je prepoznala značaj uzimanja u obzir ekoloških aspekata u svim procesima donošenja odluka. Kanadska vojska je odobrila Ekološki inicijalni plan 1992. godine koji je revidiran 1995. godine. A takođe je objavila Ekološki vodič za lidere 1997. godine.<sup>32</sup> U Strategiji<sup>33</sup> se navodi da je jedinstvena u kontekstu odbrane zbog jedinstvenih izazova i realnosti sa kojima se suočava Ministarstvo odbrane i kanadske oružane snage, te da se mora uzeti u obzir niz postojećih i jedinstvenih alata i opcija zaštite životne sredine. Ova strategija daje smjernice kako bi se osigurao uspjeh misije kroz održivi razvoj.

Brazilska vojska menadžment životne sredine opisuje kao važan dio vojnih aktivnosti. A da se obrazovanje o zaštiti životne sredine mora sprovoditi na svim nivoima vojske. Navodeći da je region Amazonije prioritetan za brazilsku vojsku i da je racionalna upotreba resursa cilj menadžmenta zaštite životne sredine brazilske vojske.<sup>34</sup>

Na osnovu izvještaja NATO-a<sup>35</sup>, izazovi sektora o zaštiti životne sredine često nadmašuju izazove svih ostalih sektora. Izvještajem se predlaže da ministri odbrane i oružane snage treba da implementiraju sistem menadžmenta zaštite životne sredine jer je to najbolji put ka utemeljivanju zaštite okruženja i održavanju operativnih sposobnosti. A da tome treba da se posvete svi – od onih u top menadžmentu, do onih na prvoj liniji.

<sup>31</sup> U. S. Army Environmental Center. *Environmental Management Systems – Aspect and Impact Methodology for Army Training Ranges*. 2004

<sup>32</sup> Canadian Land Force Command. *Environmental Management System – Fact Sheet*

<sup>33</sup> CANADA Department of National Defence: *Defence Environmental Strategy 2013–2016*.

<sup>34</sup> Ferro, M. A. C., Kurban, A. E. A. & Santos, M. O. R. M. *An Evaluation on the Brazilian Army Environmental Management System. V National Encounter of Brazilian Association of Defense Studies*. Septembar 2011.

<sup>35</sup> NATO, *Pilot study on environmental management systems in the military sector- Final Report*, 2000.

Principi zaštite životne sredine između ostalog treba da obuhvate sledeće elemente:<sup>36</sup>

- Zaštita okruženja je zadatak za svakog pojedinca;
- Usaglašenost sa važećim zakonskim zahtjevima, uključujući i međunarodne sporazume;
- prihvatanje važnosti planiranja zaštite životne sredine;
- cilj pravovremenog ublažavanja štete na životnu sredinu.

U cilju uspešnog savladavanja izazova zaštite okoline, na nivou NATO-a definisano je šest Standarda za zaštitu životne sredine:<sup>37</sup>

- STANAG<sup>38</sup> 2582 – zaštita životne sredine, najbolje prakse i standardi za vojne kampove u NATO operacijama;
- STANAG 2583 – sistem ekološkog menadžmenta u NATO operacijama;
- STANAG 7141 – zajednička NATO doktrina za zaštitu životne sredine tokom NATO-vođenih vojnih aktivnosti;
- STANAG 2510 – zajednički zahtjevi za upravljanje otpadom tokom NATO-vođenih vojnih aktivnosti;
- STANAG 6500 – izgled NATO ekološkog kampa u toku NATO-vođenih aktivnosti;
- STANAG 2594 – najbolje prakse zaštite životne sredine za održivost oblasti za vojnu obuku.

Prethodno navedeni standardi su dostupni na web sajtu NATO kancelarije za standardizaciju.<sup>39</sup>



Slika 5 – Struktura NATO sistema zaštite životne sredine (EMS)<sup>40</sup>

<sup>36</sup> NATO, Environmental aspects of military compounds, Phase II, NATO/SPS Short Project, 2008.

<sup>37</sup> NATO multimedijalna biblioteka: <http://www.natolibguides.info/Environment/NATO-Documents>.

<sup>38</sup> „STANAG“ je skraćenica od „STANDARD AGREEMENT“- što u prevodu sa engleskog označava standardni dogovor

<sup>39</sup> Web sajt: <https://nso.nato.int/nso/nsdd/listpromulg.html>

„El Retin“, kamp za obučavanje pripadnika mornarice oružanih snaga Španije, u Kadizu na jugu Španije, predstavlja prvi kamp za obučavanje pripadnika vojske, u Evropi, kom je uručen sertifikat ISO 14001 za menadžment zaštite životne sredine.<sup>41</sup> El Retin je smješten u regionu gdje se nalaze predjeli izuzetnih prirodnih ljepota. Koristi se kao model implementacije sistema menadžmenta zaštite životne sredine u vojnim organizacijama. Španske oružane snage su tako ostvarile benefite i povećale lični ugled u očima društva/zajednice i vlade.

Instrumenti menadžmenta zaštite životne sredine koje treba primjenjivati u vojnim organizacijama su:

- Ekološka revizija – instrument je kojim se vrši objektivno procjenjivanje ekoloških performansi organizacije;
- Ekološko obilježavanje – ima cilj da korisnike obavijesti o ekološkom kvalitetu roba ili usluga;
- Izvještavanje o životnoj sredini – stejkholderi zahtijevaju sve više informacija o životnoj sredini, tako da raste i interes za izvještaje o životnoj sredini;
- Zelene (ekološke) nabavke – pristup je osmišljen tako da se objedine pitanja koja se odnose na održivu proizvodnju i da se podrže održiva tržišta;
- Analiza životnog ciklusa – instrument koji olakšava proces odlučivanja;
- Procjena rizika i upravljanje rizikom – rizik je svaka mogućnost da organizacija ne ostvari svoje ciljeve. Pa vrhovno rukovodstvo treba da ima na umu praćenje i upravljanje rizicima.
- Ekološko upravljačko računovodstvo – još uvijek je daleko od implementacije, ali svakako treba razmišljati u tom smjeru.

Pokazatelji ekoloških performansi treba da se primjenjuju tako da oslikavaju aktivnosti organizacije. Društveno odgovorno poslovanje organizacije proteže se i van granica same organizacije. Na lokalnu zajednicu i različite aktere (pored zaposlenih), poslovne partnere i dobavljače, javnu upravu, lokalne NVO. Ovaj aspekt društveno odgovornog poslovanja dolazi najviše do izražaja u javnosti i čini samu organizaciju prepoznatljivom. Društveno odgovorno poslovanje obuhvata i proteže se na integrisanje organizacije u okruženje u kom posluje. Odnosi sa stejkholderima se grade kroz sticanje povjerenja, fer odnose i poštovanje želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača, te dobrim kvalitetom proizvoda. Poštovanje ljudskih prava ostvaruje se uz poštovanje radnih standarda i radnog prava.

## Zaključak

Sistemi menadžmenta kvaliteta i menadžmenta zaštitom životne sredine su od bitnog značaja za poslovanje organizacija, uključujući i vojnu organizaciju. Ova dva koncepta uvedena su kao pomoć organizacijama u naporima da na sistematičan i efikasan način upravljaju kvalitetom i uticajima na životnu sredinu koji su pod njihovom kontrolom. Sisteme menadžmenta kvaliteta i menadžmenta zaštitom životne sredine treba smatrati va-

<sup>40</sup> Prilagođeno prema: NATO, Environmental aspects of military compounds, Phase II, NATO/SPS Short Project, 2008.

<sup>41</sup> ISO 9000 + ISO 14000 NEWS: Spanish military camp gains environmental and public image benefits from ISO 14001. 1999.

žnom investicijom u budućnost organizacije, nikako troškom. Menadžment zaštitom životne sredine najbolje je sprovesti kroz principe sigurnosti i bezbjednosti. Gdje je: sigurnost- sprečavanje namjerno izazvanih opasnosti; a bezbjednost – sprečavanje nenamjerno izazvanih opasnosti.

Nepravilno je govoriti o integrisanju sistema menadžmenta, jer to ukazuje na dezintegriranost sistema menadžmenta.<sup>42</sup> Kombinovanjem ova dva menadžment sistema, koji su međusobno komplementarni, u jedan sistem osigurava se uspješno funkcionisanje vojne organizacije sa stanovišta kvaliteta i zaštite životne sredine.

U sistemu rada ne treba uvijek bježati ni od greške. Jer, greška često predstavlja dobar detektor slabog mjesta u poslovnom procesu. Nakon otklanjanja greške i preduzimanja korektivnih mjera unapređuje se poslovni proces, odnosno kvalitet poslovnog procesa.

## Literatura

- [1] American Society for Quality (ASQ) – [www.asq.org](http://www.asq.org)
- [2] Andreovski, M., Kundačina, M., *Ekološko obrazovanje, od brige za okolinu do održivog razvoja*, Učiteljski fakultet u Užicu, 2004.
- [3] CANADA Department of National Defence: Defence Environmental Strategy 2013-2016.
- [4] Canadian Land Force Command. Environmental Management System – Fact Sheet
- [5] Crosby, P.B., *Quality is free*, New York, McGraw-Hill, Inc, 1984.
- [6] Dahl, R.A., *The concept of power*, Behavioral Science 2:3, Jul 1957.
- [7] Deming, W.E., *Out of the Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA, 1982.
- [8] Directive 2004/35/Ce Of The European Parliament And Of The Council on environmental liability with regard to the prevention and remedying of environmental damage, Official Journal of the European Union, 21 April 2004.
- [9] Etzioni, A., *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1964.
- [10] Ferro, M. A. C., Kurban, A. E. A. & Santos, M. O. R. M. An Evaluation on the Brazilian Army Environmental Management System. V *National Encounter of Brazilian Association of Defense Studies*. Septembar 2011.
- [11] Filipović, J., Đurić, M., *Sistem menadžmenta kvaliteta*, FON, Beograd, 2010.
- [12] Follett, M.P., *The Essentials of Leadership*, in L. Urwick (ed.) Freedom and Co-ordination: Lectures in Business Organization, New York: Garland Publishing. 1949/1987.
- [13] Hoyle, D., *ISO 9000: An A-Z Guide*, Butterworth Heinemann, 2003.
- [14] International Standard ISO 14001, American National Standards Institute, "Environmental management systems – Specification with guidance for use." Ref. No. ISO 14001:1996(E), 1st Ed. 1996.
- [15] ISO 9000 + ISO 14000 NEWS: Spanish military camp gains environmental and public image benefits from ISO 14001. 1999.
- [16] ISO 9000:2015 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary
- [17] ISO Management systems: When result count. ISSN 1680-8096 July-August 2006.
- [18] Juran, J.M., *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*, The Free Press, New York, 1989.
- [19] Klajn I., Šipka M.: *Veliki riječnik stranih riječi i izraza*, Prometej, Novi Sad, 2006

<sup>42</sup> Hoyle, D., *ISO 9000: An A-Z Guide*, Butterworth Heinemann, 2003.

- [20] Kovač, M., Dulanović, Ž., Stojković, D., *Određivanje efikasnosti vojnoorganizacionih sistema*, Vojnoizdavački zavod, Beograd, 2006
- [21] Mihajlov A. N., „*Održivi razvoj i životna sredina ka Evropi u 95 koraka*“, Beograd, 2005.
- [22] Mitchell, R., Agle, BR.; Wood, DJ., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, Academy of Management, The Academy of Management Review, Oct 1997; 22,4; ProQuest.
- [23] NATO, Environmental aspects of military compounds, Phase II, NATO/SPS Short Project, 2008.
- [24] NATO, Pilot study on environmental management systems in the military sector- Final Report, 2000.
- [25] Ostojić, G., *Značaj neobnovljivih prirodnih resursa za nacionalnu bezbednost*, Vojno delo 2/2015, Beograd.
- [26] Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, str. 172.
- [27] U.S. Army Environmental Center. *Environmental Management Systems – Aspect and Impact Methodology for Army Training Ranges*. 2004
- [28] US. Army., The Army Strategy for the Environment, „Sustain the mission-secure the future“, October 2004.
- [29] Weber, M., *The theory of social and economic organization*, New York: Free Press. 1947.
- [30] <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>
- [31] [www.asq.org](http://www.asq.org)
- [32] <http://www.natolibguides.info/Environment/NATO-Documents>
- [33] <https://nso.nato.int/nso/nsdd/listpromulg.html>
- [34] <http://www.forces.gc.ca/en/about-reports-pubs-departmental-performance/2014-2015/section-iii-departmental-sustainability-development-strategy.page>