

УПРАВЉАЊЕ ПРОЦЕСИМА И ИНТЕГРИСАНИМ СИСТЕМИМА МЕНАЏМЕНТА

Душко Р. Јовановић и Никола Ј. Миленковић
Висока школа за менаџмент и економију, Крагујевац
Бојан М. Думоњић
Универзитет Унион, Београдска банкарска академија

Појава све веће заинтересованости за теме о системима менаџмента, али и за концепт њихове интеграције у различитим организационим системима, условила је потребу за разјашњавањем основних концепата и појмова који су у вези с њима. У овом раду биће објашњени основни појмови, приказана веза и значај процеса, али и место и значај управљања процесима у интегрисаним системима менаџмента.

Кључне речи: *процес, контрола, менаџмент, интегрисани*

Увод

Међународна организација за стандардизацију, и све друге организације које пружају подршку овом глобалном феномену, намећу нам одређене захтеве који су све више тражени, а некада и неопходни са савремено пословање. Пошто не постоји стандард који ће у потпуности задовољити све заинтересоване стране у неком пословном систему, било је неопходно развити више стандарда који ће надовезивањем покрити већину или све захтеве који се тичу озбиљног пословања. Проблем који се затим јавио тиче се повезивање свих захтева у јединствену целину, која ће у потпуности обезбедити ефикасност и ефективност пословања. Осим различитих приступа интеграцији, јавили су се и одређени проблеми интеграције, али где су ту процеси? Циљ овог рада је успостављање везе процеса, тј. њиховог управљања са интегрисаним системима менаџмента. Проверићемо њихово место, значај, утицај на ИМС, али и да ли су они у основи решења свих проблема који се јављају на том путу интеграције. Зато морамо поћи од почетка, од основних појмова.

Процеси

Како би стекли адекватну слику о појму процеса, али и о његовој вези са интегрисаним менаџмент системима, морамо поћи од самог почетка. Прво питање које се намеће је: Шта је то процес? Процесе на које мислимо су процеси везани за не-

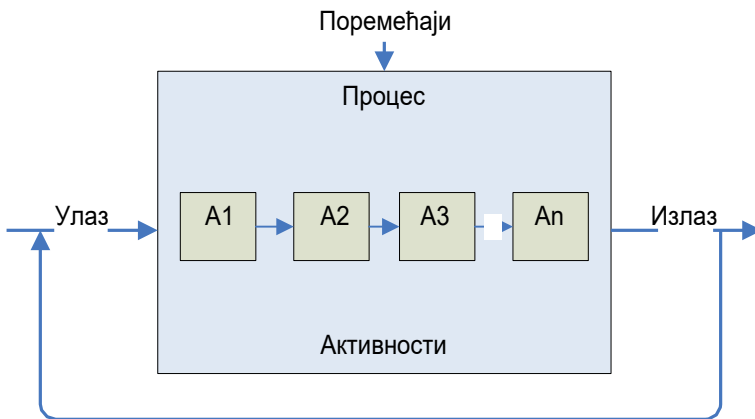
ки организациони систем. Дефиниције појединих аутора о организационим процесима (за потребе рада поистоветићемо пословни процес и организациони процес) би биле:

– „Пословни процес је специфичан низ пословних активности у времену и простору који има свој почетак и крај и прецизно дефинисане улазе и излазе“. [1]

– „Пословни процес је свака активност или група активности који узимају улазе, повећавају му вредност и тиме производе излазе за унутрашњег или спољашњег корисника“. [2]

– „Пословни процес је низ активности које изводи организациони актер да би произвео и утрошио ресурсе“. [3]

Прегледом дела различитих аутора на ту тему можемо закључити следеће: Процес је низ одређених активности који на основу улаза ствара одређене излазе. Овај закључак је општи, и донет је на основу особина свих организационих процеса. Дефиниција која највише одговара тематици овога рада је дефиниција процеса дата у стандарду СРПС ИСО 9000:2007 која каже „Процес је скуп међусобно повезаних или међусобно делујућих активности који претвара улазне елементе у излазне елементе“ [3]. Можемо закључити да се процеси налазе у основи сваке производње и пружања услуге и да све можемо посматрати као процес или његов део. Сваки систем (организациони) се састоји од низа процеса. Упростићена слика система у чијој основи је процес са припадајућим активностима приказана је на слици 1.



Слика 1 – Процес у неком систему

Под активношћу (A1, A2, ... , An) подразумевамо покрете, захвате, операције (али и њихове скупове) [4]. Све су то саставни делови одговарајућих процеса. Шта још знамо о процесима? Најзначајније својство процеса је лако декомпоновање (уситњавање), али лако и укрупњавање. Што нам даје одређене предно-

сти ако системе посматрамо кроз одговарајуће процесе. Преко процеса најбоље можемо:

- Сагледати структуру пословног система
- Дефинисати надлежности и одговорности у пословном систему
- Одредити подела рада
- Уредити пословни систем
- Управљати пословним системом (квалитетом, трошковима, процесима, ресурсима)
- Дефинисати модели пословног система
- Остварити креативна компонента производног система
- Откривати места и узроци лошег рада, ниске продуктивности, спорог рада и прекорачење рокова, увећаних трошкова, лошег квалитета, недовољне ефикасности пословања
- Примењивати захтеве светских стандарда (ИСО 9000, ИСО 14000, ИСО 22000...)

Сада видимо да се процесима може лако управљати, а и преко њих управљати организационим системом као целином. Такође они су основа за адекватну примену било ког међународног стандарда, а самим тим и основа њиховој интеграцији.

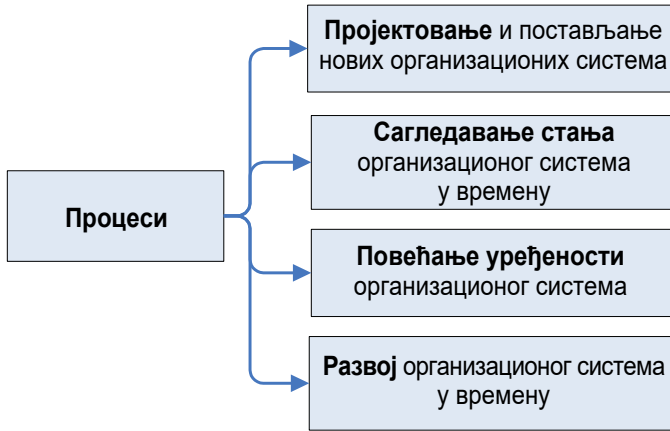
Шта је још важно уочити? Ако посматрамо процес, са становишта улаза и излаза, и његове сврхе уопште можемо рећи да је процес скупа активности које реализује производ или услуга или у томе учествује са циљем задовољења потреба корисника процеса. То јест, излаз има циљ да задовољи нечије потребе процеси који се одвијају унутар организационог система су ти који својим деловањем задовољава потребе заинтересованих страна.

Јако важан појам из домена организационих система је структура организационог система. Шта је то организациони систем а шта његова структура? То је сложен систем који примењује организацију, тј. структуриран процес у коме индивидуе и групе утичу једне на друге, да би постигла своје циљеве као претпоставку свог опстанка и развоја. Структуру организационог система чини скуп међусобно повезаних подсистема обједињених заједничком сврхом постојања организационог система. Подсистем организационог система је циљно уређен скуп процеса којима се остварује трансформација улаза у жељени излаз ради остваривања оптималних резултата. Основу структуре подсистема организационог система а тиме и организационог система чине процеси. Како све можемо сагледати структуру неког организационог система, можемо помоћу:

- каталога производа/услуга
- организационе структуре
- људских ресурса
- расположиве опреме
- преко процеса [4].

У последње време ништа се значајно у организационим системима не ради без процеса као основе. Они су полазиште и база за пројектовање организационог система, повећање продуктивности, боље коришћење ресурса, примену захтева светских стандарда, пројектовање информационих система и управљање [5].

Процеси су основа за:



Слика 2 – Процеси као основа

Како би што боље сагледали процесе и њихове међусобне везе, користе се одређени алати. За адекватно приказивање процеса најчешће се користе Карта процеса и Дијаграм тока процеса. Кроз њих видимо границе процеса, редослед активности, потребне ресурсе, поремећаје који се јављају (или могу јавити), неопходне предуслове за извршење активности.

Разврставање процеса неког организационог система није једноставно али је неопходно. Ако успоставимо одређене критеријуме, процесе можемо разврстати у односу на предмет рада, на производне и услужне; у односу на утицај који процес има на предмет рада на директне и индиректне; у односу на начин одвијања процеса, на рутинске, креативне и комбиноване; у односу на стање и значај процеса за одређене тренутне циљеве пословног система на приоритетне, критичне и кључне.

Али како доћи до тога? Процесе пре свега требамо идентификовати. То је почетни корак, који је основа за даљи рад са њима. Процеси се идентификују анатомским приступом пословном систему полазећи од предмета рада, груписаног, класификованог, специфицираног структуром баш за потребе лаког идентификовања.

Анатомску структуру организационог система чини теоретски скуп подсистема и припадајућих им процеса. Анатомску структуру организационих система чине подсистеми: услуга и/или производње (као специјализовани подсистем), маркетинга, истраживања и развоја, набавке, људских ресурса, квалитета, продаје, финансија, економике, информациони подсистем, правно нормативни подсистем, и подсистем управљања (менаџмента). Анатомска структура организационих система са наведеним подсистемима је заједничка као полазна основа за све организационе система. Сваки од подсистема у себи би требало да садржи одређене процесе.

Управљање процесима

Управљање процесима дефинишемо као континуалну активност вођења и побољшања процеса. Јуран институт подвлачи да управљање у том значењу личи на управљање квалитетом, што значи да исте технике и принципи који се употребљавају за управљање квалитетом, начелно се могу употребљавати и за управљање процесом.

Када говоримо о управљању пословним процесима и активностима, ми пре свега мислимо на постављање циљева, додељивање задатака, осматрање резултата, побољшање процеса и на предузимање корективних акција, ако је потребно. Искуство показује да пропусти у ефективном управљању процесима су главни узрок проблема који се у пракси јављају. У многим случајевима, постојећи процеси се могу значајно побољшати само једноставним постављањем система за управљање процесима или побољшањем постојећег система за управљање пословним процесима. И када се примене нови пословни процеси, кључно је да се обезбеди добар систем управљање процесима да би се обезбедила њихова ефективна примена.

Шта можемо још рећи о управљању процесима? Управљање процесима се бави управљањем, контролом и побољшавањем пословних процеса. Управљање процесима као што смо већ рекли води порекло од савременог управљања квалитетом. Процесна организација предузећа инсистира на излазу (производ или услуга) из процеса који треба да задовољи захтеве купца. Највећи изазов у управљању процесом је у уређење тока посла, тј. кретање посла кроз неку организацију.

Управљање процесима обухвата пројектовање процеса који резултују производима и услугама који задовољавају потребе корисника, свакодневну контролу исправности њиховог одвијања и њихово континуирано унапређивање. Добро пројектовани процеси резултују производима и услугама вишег нивоа квалитета, мањим шкартом и потребом дораде. Управљање процесима подразумева предузимање активности превенције. Превенција подразумева уграђивање квалитета, при пројектовању, у производе и услуге, као и у процесу којима се они добијају. Трошкови превенције у фази пројектовања су неупоредиво нижи од трошкова који настају при корекцијама насталих проблема.

У [6] управљање процесима је дефинисано као сложен и свеобухватан задатак који у зависности од редоследа извођења активности које се у његовом оквиру реализују, али се може трансформисати и у:

- управљање пословним системом и његовим деловима
- преиспитивање, побољшање, ... , реинжењеринг одређеног процеса
- третирање приоритетних процеса у циљу задовољења захтева стандарда
- нацирање (мониторинг) процеса
- континуално побољшање процеса.

У [6] управљање процесима може се представити у виду процедуре од 16 активности:

- Планирање стања система (процеса) – визија, мисија, циљеви, планови, политике
- Сагледавање постојећег стања система и/или делова система (процеса)
- Упоредјење постојећег са планираним стањем
- Израда или ажурирање „листе“ приоритетних критичних и кључних процеса
- Избор критичних процеса
- Формирање радног тима и одређивање вође тима
- Припрема (обука) тима
- Снимање постојећег стања процеса

- Анализа стања процеса
- Израда предлога побољшања процеса
- Верификовање предлога побољшања процеса
- Спровођење одређених побољшања процеса
- Израда акционог плана
- Верификација акционог плана
- Реализација акционог плана
- Ажурирање идентификационог картона процеса.

Расчлањивањем целокупног поступка на активности, неопходно је да би сагледали сложеност и значај управљања процесима. Јер можемо помислити да управљање процесима не обухвата активности које сада видимо да су њен саставни део. Такође ово је значајно због утицаја које ове активности имају у погледу интеграција система менаџмента, о чему ћемо више говорити у наредном поглављу.

Јако важан део целе концепције, је приступ развијен на процесима, њега називамо процесни приступ. Свака активност, или скуп активности, која прима улазне елементе и претвара их у излазне елементе може се посматрати као процес. Да би организације ефективно функционисале, морају да идентификују бројне међусобно повезане и међусобно делујуће процесе. Често излазни елементи једног процеса представљају улазне елементе следећег процеса. Систематска идентификација процеса који се користе у организацији и менаџмент тим процесима, а нарочито међусобно деловање тих процеса, може се оквалификовати као „процесни приступ“ [3].

Циљ међународног стандарда ИСО 9001 је да подстиче усвајање процесног приступа у менаџменту неком организацијом.



Слика 3 – Систем менаџмента квалитетом заснован на процесном приступу [7]

Слика 3 илуструје систем менаџмента квалитетом заснован на процесном приступу, описан у фамилији стандарда ИСО 9000. Ова илустрација показује да заинтересоване стране имају значајну улогу у обезбеђивању улазних елемената организације. Праћење задовољења заинтересованих страна захтева вредновање информација које се односе на запажања заинтересованих страна о томе до које мере су испуњене њихове потребе и очекивања. Модел приказан на слици 3 не приказује процесе на нивоу детаља [7].

Поставља се питање: које карактеристике треба да има добро управљање једним процесом? Левинсон [8] је поставио следеће основне принципе успешног управљања процесима:

- Постављање власништва над процесом.
- Анализа граница и интерфејса.
- Дефинисање процеса документовањем његовог тока посла.
- Утврђивање контролних тачака и мерења.
- Осматрање процеса ради његове контроле применом мера.

Предузимање корективних акција и коришћење повратних спрега ако одступања указују да процес више није под контролом.

Ослањајући се на ове принципе, пут до остваривања успешног управљања процесима може да се подели на три фазе: Фаза 1: Иницијализација; Фаза 2: Дефиниција; Фаза 3: Контрола.

Интегрисани системи менаџмента

Интегрисан систем менаџмента концепцијски је постављен као скуп међусобно повезаних процеса који деле јединствене ресурсе (људство, информације, материјале, инфраструктуру и финансије), ради постизања композитних циљева који се односе на задовољење бројних заинтересованих страна. Процес интеграције у систему менаџмента организације, може се дефинисати као настојање да се постигне хармонија деловања појединих система менаџмента, ради реализације циљева организације. Интегрисани систем тада представља „систем система“, у коме индивидуални системи губе независност, али задржавају свој идентитет. [9]

Интеграција система менаџмента је условљена потребом да се постигне јединство и синергија дејства, да се избегну супротстављена дејства и утицај на организацију. Интеграција може бити хоризонтална и вертикална. Вертикална интеграција се одвија кроз декомпозицију циљева организације. За хоризонталну интеграцију система менаџмента, основа су процеси. Хоризонтална интеграција почива на:

Идентификација кључних процеса, као и процеса подршке за реализацију производа захтеваног квалитета, на здрав и безбедан начин уз најмањи утицај на животну средину,

Утврђивање међусобних веза и односа између процеса, односно установљавање временске и ресурсне зависности процеса,

Преознавање процеса који су носиоци потенцијала за интеграцију одређеног захтева – то су процеси који имају доминантан утицај (на квалитет, животну средину и здравље и безбедност на раду) и потенцијал за интеграцију захтева квалитета, заштитне животне средине и заштите здравља и безбедности на раду,

Дефинисање начина и планова интеграције захтева [5].

Приликом одређивања шта треба интегрисати не полази се од захтева стандарда, већ од потребе организације да опстане на тржишту и да се развија на корист свих интересних страна. Ако се тако приђе, онда су поменути стандарди само мали део укупних потреба организације. Систем који задовољи те захтеве може да прође било које оцењивање и било коју инспекцију [10].

Први корак код успостављања интегрисаних система је утврђивање исправног редоследа важности захтева које треба задовољити. То су, редом:

- захтеви закона и других прописа;
- захтеви купаца и корисника;
- интерне потребе организације;
- захтеви и потребе друштвене заједнице (окружења у којем организација ради);
- захтеви стандарда за системе менаџмента [10].

Шта можемо закључити? Интеграција је не могућа без процеса као базе. Прво је потребно идентификовати процесе који утичу на квалитет производа (услуге), који ће бити испунити све критеријуме везане за нпр. (здравље и безбедност, животну средину итд.) Утврдити међусобне везе између процеса (важно је знати међузависност процеса за интеграцију). И као последњи корак, али не мање важан, утврдити процесе на основу којих ћемо градити интеграцију (процеси који делују и на квалитет, здравље и безбедност, и животну средину или слично).

Корелација управљања процесима и интегрисаним системима менаџмента

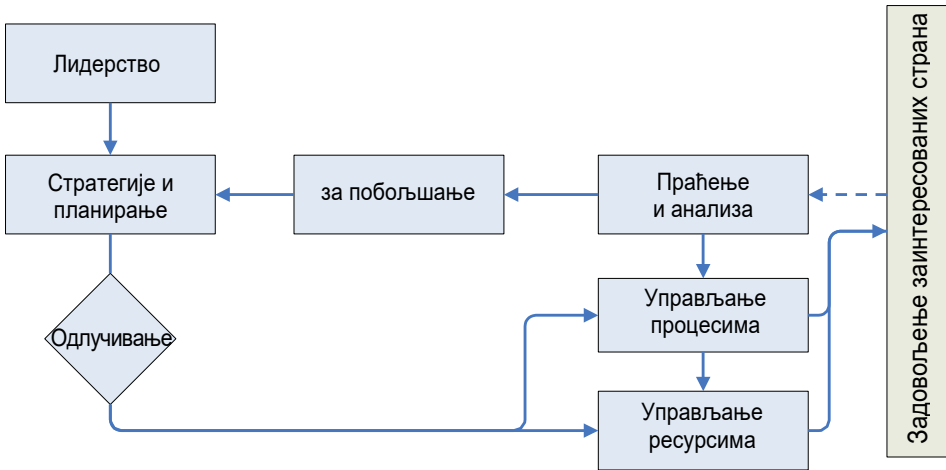
Али све ово што говоримо је у домену апстрактне приче, али шта је са корисницима и са њиховим захтевима? Успех организације огледа се у нивоу задовољења потреба и очекивања њених заинтересованих страна. Задатак менаџмента је да стално трага за решењима ка постизању што вишег нивоа задовољења захтева заинтересованих страна и остваривања баланса међу њима. Управљање организацијом у циљу истовременог задовољења више различитих интереса остварује се интегрисаним менаџмент системом. Одржавање баланса између власника, купаца, запослених, друштва и испоручилаца уз остваривање специфичних побољшања, подиже квалитет пословног система на виши ниво.

Кроз истраживање обимне литературе, као и бележење постојећих пракси, могу се у интегрисаном менаџмент систему идентификовати следећи елементи, који чине део система управљања. То су:

- лидерство, остварено кроз став менаџмента, политике и притискање ка побољшањима, као и реаговање на недостатке;
- укључивање потреба и очекивања заинтересованих страна у стратешке и пословне планове предузећа;
- успостављање појединачних планова и програма за остварење циљева унапређења везаних за заинтересоване стране;
- управљање путем успостављања персоналних циљева;
- обезбеђење ресурса за реализацију планова;

- преношење захтева заинтересованих страна у захтеве на нивоу процеса;
- праћења и анализе;
- спровођење интерних провера интегрисаног система[11].

Питање циљева је једно од најважнијих како би се стратегија и планови претворили у дело. При томе важи правило да је за сваки од пословних циљева одговорна по једна особа. Још један елемент је неопходан да се од плана стигне до резултата. Захтеви свих заинтересованих страна морају се довести до њиховог познавања на нивоу процеса. Тамо где се одигравају главне трансформације, неопходно је извршити обликовање према улазним захтевима. Потребно је да се примени постојећи или обезбеди додатни „knowhow“ или ресурси да би се премостили уочени раскораци. Метода која се користи за транспирање захтева купаца на нивоу процеса и производа је QFD метода. Она се једнако може користити за усађивање захтева свих заинтересованих страна у процесе. Праћења и анализе јесу још један неопходни елемент. Није могуће унапређивати нешто што се не мери. Раскораци између потребних и постојећих перформанси, идентификовани кроз праћења и анализе, дају могућност за мерење побољшања као и идентификовање прилика за будућа побољшања.



Слика 4 – Елементи управљања у ИМС [4]

Да би организација ефективно управљала својим интегрисаним системом, треба да усагласи своје процесе стратешког и пословног планирања, затим управљања својим ресурсима и процесима. Када се тим процесима на одговарајући начин овлада, тада захтеве заинтересованих страна треба да планира као улазе за њихово извођење [11].

Интегрисани систем менаџмента представља начин за ефективно и ефикасно управљање организацијом. Руководство сваке организације има обавезу да непрекидно одговара на захтеве тржишта и осталих „заинтересованих страна“: власника, запослених, купаца, испоручилаца и друштва (да примењује законске и друге националне и међународне прописе).

Интеграцијом захтева, различитих стандарда за системе менаџмента, треба да се добије шири, обухватнији и снажнији интегрисани систем менаџмента, којим се на ефикаснији и ефектнији начин управља организацијом. Најприхватљивија дефиниција интегрисаног менаџмент система са становишта највишег руководства организације гласи: „Интегрисани систем менаџмента је свеобухватни алат менаџмента који повезује све елементе пословног система у јединствен и целовит систем управљања процесима у организацији ради задовољавања захтева заинтересованих страна и остваривања пословних циљева у складу са визијом и мисијом организације“ [12].

Систем менаџмента квалитетом је постављен у осам принципа који чине нову парадигму менаџмента и основа су за остале системе менаџмента. На ових осам принципа се могу засновати системи интеграције QMC, као и остали системи менаџмента. Посебно се издваја процесни принцип као интеграциона оса и као принцип који у себи садржи елементе свих осталих принципа.

Сличност у оквиру и у структури стандарда ИСО 9001, ИСО 14001, ОХСАС 18001 и ИСО 22000, указује да је ову интеграцију могуће извести на основу идентичних и специфичних захтева на које се мора одговорити при управљању процесима. То је разлог што процесни приступ представља битан принцип новог приступа менаџмента.

Ако је прихваћен процесни приступ, полазни корак треба да буде идентификовање процеса и потпроцеса у организацији. Ако је организација усвојила ИСО 9001, полазни корак сматра се већ урађеним, барем за оне процесе који утичу на квалитет излаза. Ако су процеси приказани, а мапе прослеђене кроз целу организацију, то може да буде непроцењиво за приказивање радницима како они доприносе остварењу циљева[11].

Успех једне организације, као пословног система, зависи од способности руководства да идентификује и управља процесима у организацији. Полазећи од процесног приступа као основног концепта стандарда ИСО 9001:2008, могуће је све процесе у организацији сврстати у три групе: основни процеси, помоћни (подржавајући) процеси, и менаџмент процеси[14].

У структури пословних процеса сви процеси немају исти потенцијал за интеграцију захтева различитих стандарда. У оквиру Базног ИМС (на основу захтева QMC, EMC и ОХСАС), процеси који имају највећи потенцијал за интеграцију захтева за квалитет производа/услуга, за заштиту животне средине и за заштиту здравља и безбедност на раду су:

- Управљање документима
- Управљање записима
- Стратешко планирање и управљање организацијом (преиспитивање од стране руководства)
- Управљање људским ресурсима (образовање и обука запослених)
- Управљање развојем и пројектовањем
- Управљање реализацијом производа (управљање производњом)
- Управљање мерном, испитном и контролном опремом
- Одржавање опреме
- Управљање набавком полупроизвода, компоненти и услуга
- Корективне мере
- Превентивне мере
- Интерне провере [12].

Процесни принцип у себи обједињава остале принципе QMC, и на добар начин може бити нуклеус и интеграциона оса за остале системе менаџмента. Оно што се дешава у процесу, то се дешава у мрежи процеса, а то се дешава и у организацији. Примена процесног приступа у било ком систему менаџмента омогућава:

- разумевања и испуњавања захтева;
- потребе разматрања процеса кроз додатну вредност;
- мерења перформанси и ефективности процеса;
- сталног побољшавања процеса заснованог на објективним мерењима [14].

Да би једна организација могла да управља својим организационим системом на бази процеса, потребно је да претходно дефинише наведене процесе. Критеријуми за дефинисање потребних процеса су њихова повезаност и утицај на задовољење главних захтева купаца (корисника). За правилан избор основних пословних процеса потребно је применити следеће критеријуме:

- Идентификовати неопходне процесе за систем менаџмента (квалитетом, заштите животне средине, здравље и безбедност), и њихова примена кроз организацију
- Одредити редослед и међусобни утицај за ове процесе
- Одредити критеријуме и поступке потребне за обезбеђење ових операција, и ефикасно управљање овим процесима
- Обезбедити приступачност неопходним ресурсима и информацијама као подршку операцијама и праћењу ових процеса
- Мерења, праћење и анализа ових процеса
- Примењивање неопходних акција за остваривање планираног резултата и сталног побољшања ових процеса [14].

Ипак, захтеви корисника и захтеви прописа треба да буду идентификовани, формирајући тако основу за оцењивање, управљање и праћење процеса организације, да би се осигурало испуњење тих захтева [13].

Ради праћење задовољења захтева купаца/корисника и интересних група неопходно је успоставити развој и дефинисати информације која се односе на потребе корисника и заинтересованих страна, као и начин утврђивања степена задовољења њихових потреба и очекивања.

Фаза у којој се тренутно налазимо одликује тржиште на коме су купци и испоручиоци јако везани партнерским односима. Систем управљања квалитетом се допуњују другим системима управљања (заштита животне средине, безбедност и здравље на раду, сигурност информација и података) и прерастањем у интегрисан систем управљања који је инструмент за укупно пословање организацијом, а управљање процесима је основа тог система управљања [15].

Закључак

Интегрисани системи менаџмента се заснивају на хармонији односа између свих пословних система и интересних страна, али и хармонији успешног обављање основне делатности пословног система.

Процеси су основа пројектовања, интеграције, имплементације и функционисања ИМС. У процесе уграђујемо захтеве интересних страна, и њима морамо упра-

вљати да бих захтеве и циљеве испунили. Без управљања систем би био препуштен сам себи, са значајним утицајем свих интерних и екстерних поремећаја. Резултат таквог система би могло бити било шта.

Да се то не би десило предузимају се праћење и мерење процеса, корективне и превентивне мере, анализирају резултати, упоређујемо резултате са циљевима и активно ради да циљеви буду достигнути. То су уобичајене активности управљања процесима, којим интегришемо не само системе менаџмента него и целокупно пословање система. А све то са циљем боље конкурентности, веће продуктивности, већег профита и удела на тржишту, али и позиционирање пословања у домене друштвено одговорног. Управљање процесима је неопходно за испуњење било каквог пословног циља, а посебно сложених циљева које налазимо у интегрисаним системима менаџмента.

Литература

- [1] Davenport, T. H, Short, J. E.: The New Industrial Engineering: Information Technology And Business Process Redesign, *Sloan Management Review*, 31(4), 1990, pp. 11-27.
- [2] Harrington, H. J.: *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*, McGraw-Hill Education, 1991.
- [3] Manzini, R., Hoang, A. R.: *Maintenance for Industrial Systems*, Springer, Verlag, London, 2010.
- [4] Живковић, Н.: *Интегрисани системи менаџмента*, Ауторизована скрипта за предмет интегрисани системи менаџмента, ФОН, 2010.
- [5] Филиповић, Ј., Ђурић, М.: *Основе квалитета – Интегрисани системи менаџмента*, ФОН, 2009.
- [6] Радовић, М. М., Карапанџић, С. З.: *Инжењеринг процеса – Управљање процесима*, ФОН, 2005.
- [7] СРПС ИСО 9001:2008 – „Систем менаџмента квалитета – Захтеви“, Институт за стандардизацију, 2008.
- [8] Levinson, W. A.: *The Way of Strategy*, Universe, Lincoln, 1992.
- [9] Karapetrovic, S.: Musings on Integrated Management Systems, *Measuring Business Excellence*, 7(1), pp. 4-13.
- [10] Група аутора, *Стандарди, системи сертификације и унапређивање конкурентности привреде Србије*, Организација за међународну помоћи развој, 2006.
- [11] Вуковић, М.: *Управљање интегрисаним менаџмент системом*, Фестивал квалитета, Крагујевац, 2005.
- [12] Перовић, М. Ј.: *Процесни приступ интегрисаном менаџменту*, Фестивал квалитета Крагујевац, 2006.
- [13] СРПС ПАС 99:2009 – „Спецификација заједничких захтева система менаџмента као оквир за интегрисање“, Институт за стандардизацију 2009.
- [14] Костић, Р.: *Процеси и процесни приступ у интегрисаним системима менаџмента*, Фестивал квалитета Крагујевац, 2006.
- [15] Ракановић, М. Р.: *Систем управљања квалитетом за мала и средња предузећа*, Крагујевац, 2008.