

УДК 005.934

ИД 512173237

Кристина З. Радојевић  
Универзитет у Београду, Факултет безбедности

---

## МОГУЋНОСТИ ЗА ПРОЦЕНУ ЕФЕКТИВНОСТИ И ЕФИКАСНОСТИ СИСТЕМА БЕЗБЕДНОСНОГ МЕНАЏМЕНТА

**Сажетак:** Систем безбедносног менаџмента представља скуп политика, стратегија, поступака, процедура, улога и функција повезаних са безбедношћу. То је механизам који се интегрише у организацију и има циљ да контролише опасности које могу утицати на здравље и безбедност запослених, производа и услуга, али и на окружење и опстанак самог предузећа. Као и свака друга активност у организацији, и безбедносни менаџмент захтева одређена улагања. Међутим, поставља се питање како мерити успешност овог система. На основу чега се могу оправдати та улагања? Како се може одредити корист коју доноси систем безбедносног менаџмента? То су питања на која се у овом раду покушава дати одговор.

**Кључне речи:** *безбедносни менаџмент, систем безбедносног менаџмента, ефективност, ефикасност*

### УВОД

Савремено пословање утиче на повећање повезаности између организација, а потреба за техничким знањем свих запослених расте. Овакво стање доводи до потребе за сталним усавршавањем запослених, промене стратегије и начина планирања, организовања, вођења и контроле у већини пословних организација. Такве промене неминовно утичу и на сектор безбедности. Превенција и ублажавање последица спољашњих и унутрашњих претњи увек су актуелни проблеми у скоро сваком организационом систему. Брз развој и све јача конкуренција приморавају организације да стално проналазе нове начине за успешно пословање. Нови начини пословања доводе до нових пословних ризика, што утиче на то да се питањима безбедности морају бавити и оне организације које у свом делокругу никада нису имале безбедност. Чињеница је да се безбедност више не своди само на реакцију или одговор

на неку претњу, обезбеђивање улаза или пратње појединих важних личности. Она постаје саставни део стратешких планова савремених организација.

У свету информатичке револуције неопходно је интегрисати многа знања и искуства потребна да се одговори на данашње безбедносне изазове. Изазови се могу кретати од тероризма, с једне, до неконкурентности, с друге стране. Било које две крајности могу довести до економског губитка, смањивања тржишта, сниженог поверења клијената и сличних штета. Претње су стварне за људе, опипљиву и неопипљиву имовину. Ове претње се морају приметити и на њих се мора одговорити. Неуспех да се то учини може имати само један исход, а то је пропаст организације. Због тога се, ако не сви, а оно већина организационих система мора дизајнирати тако да у своје планове укључи безбедност. При томе, стручњаци који раде на развоју безбедносног менаџмента морају да узимају у обзир и остале циљеве система, односно да одаберу адекватне алтернативе, које нуде додатне користи власницима предузећа. Зато је од великог значаја да се безбедност посматра у контексту ширег система.

Поред тога, класичне безбедносне организације морају да се прилагођавају новој безбедносној реалности и да траже решења за нове безбедносне изазове или за промењену феноменологију старих безбедносних претњи. Није наодмет напоменути и то да постоје привредне гране којима је безбедност на неки начин инхерентна. Ту, између осталих, спадају туризам и угоститељство, саобраћај, инвестирање итд.

Многа предузећа у развијеним државама примењују системски приступ у решавању безбедносних проблема. У већини таквих предузећа уведен је систем безбедносног менаџмента који штити организацију од сопствених грешака. Међутим, начини за утврђивање успешности овог система, односно за мерење његове ефективности и ефикасности, нису довољно развијени. Основни проблем, заправо, лежи у чињеници да у многим државама још нису униформно и јасно дефинисани стандарди безбедности којих се организације морају придржавати, а који би представљали и оријентир за утврђивање безбедносних циљева. Самим тим су различити и начини за утврђивање одступања од стандарда. Осим тога, постоји проблем који се односи на „профитабилност“ безбедносног менаџмента. Уколико се безбедност не постави као један од стратешких, општих и основних циљева организације, њен значај не може бити експлицитно изражен. Наиме, циљ безбедносног менаџмента у ствари јесте да се „ништа не догоди“, а отуда произлази и сумњичавост за послених у осталим секторима, па се неминовно намеће питање оправданости улагања у безбедност.

Ипак се може рећи да у савременим организацијама безбедност представља један од приоритетних циљева. То подразумева да су улагања у системе заштите све већа, па је неопходно одредити у којој се мери та улагања заиста и исплате. Зато је потребно пронаћи начин на који се може утврдити да ли је из године у годину систем безбедности бољи, као и начин за упоређивање

система безбедности једне организације са оним у некој сличној организацији. Иако је мерење безбедности тешко, а понекад чак изгледа и немогуће, ипак је то једини поуздан пут да се одговори на питање је ли организација способна да решава безбедносне проблеме и да се успешно носи са безбедносним ризицима. Преостала алтернатива је да се организације врате у доба када су једини мотиви за доношење безбедносних одлука били страх од катастрофалних последица неких догађаја, несигурност у вези с опстанком организације и сумња у примењене мере заштите.

## 1. СИСТЕМ БЕЗБЕДНОСНОГ МЕНАЏМЕНТА

Већина савремених организација посматра безбедност као „приоритет врховног [top] менаџмента“, а највиши руководиоци значај безбедности рангирају на нивоу 7,5 на скали до 10.<sup>1</sup> Имајући то у виду, јасно је зашто постоји потреба да се управља безбедношћу. С обзиром на сложеност проблематике безбедности, временом је настао безбедносни менаџмент, прво као потреба великих организационих система, а затим и као научна дисциплина.

Сам појам „безбедносни менаџмент“, у ширем смислу, подразумева одлучивање о безбедносним циљевима организационог система, о начинима и средствима да се избегну неповољни утицаји који долазе из окружења или самог организационог система, или да се њихов штетан утицај умањи. Различити изазови, ризици и претње којима је изложена нека организација, као и одговорности које организација сноси према окружењу у погледу безбедности, пресудно утичу на безбедносни менаџмент, односно начин на који ће бити доношене одлуке везане за безбедност.

Начин на који се менаџмент бави питањима безбедности у првом реду зависи од општих циљева организације. Тако можемо разликовати безбедносни менаџмент у организацијама којима је пружање безбедносних услуга другим корисницима основна мисија од безбедносног менаџмента у организацијама које се баве привредним или друштвеним делатностима, а безбедносни менаџмент се налази у функцији очувања и раста организације. Поред тога, постоје привредна предузећа која имају велики значај за безбедност заједнице у којој делују, било због значаја њихових производа и услуга за нормалан живот уже или шире заједнице, било због опасних сила које садрже њихова постројења, а чијим би се оштећењем изазвале драматичне катастрофе.

Безбедносни менаџмент у организацији заузима место које је, у првом реду, одређено схватањем појма безбедности у ширем и ужем окружењу, као и односом организације према изазовима, ризицима и претњама са којима се суочава. Ставови организација према безбедносном менаџменту временом су се мењали, упоредо са еволуцијом схватања појма безбедности. Од 60-их година прош-

<sup>1</sup> Скала од 1 до 10 представља релативне приоритете, где 10 представља највиши приоритет.

лог века долази до драстичне промене става према безбедности. То је утицало и на обликовање структуре безбедносног менаџмента у организацијама, односно на обликовање различитих модела безбедносног менаџмента.

Према Феју, специфичности појединих организационих система утичу на конципирање, организовање и позиционирање безбедносног менаџмента у њима, али се у општем случају могу уочити следећа питања од којих зависи приступ безбедносним проблемима, односно примена неког од модела:

- Колико је озбиљан потенцијални утицај на људе, имовину и друштво ако се претња материјализује?
- Да ли би последице биле толико катастрофалне да се претња не може игнорисати, чак и ако је њена појава врло мало вероватна?
- Где се могу уложити додатни ресурси да би дали најбољи повраћај инвестиција?
- Да ли би мања улагања могла у значајној мери допринети усавршавању у овој области?
- Да ли би се могле наћи друге користи за организацију од улагања у заштиту појединих добара, чак и ако се поједине претње никад не десе?
- Да ли би се одређеним мерама обухватила једна или више врста угрожавања?
- Како је конципиран безбедносни менаџмент у предузећима која се баве сличним пословима у развијеним земљама?
- Које теме што укључују специфичне потребе организације нису истражене, а требало би да буду обухваћене системом безбедносног менаџмента?
- Да ли су неке организације већ развиле корисне технологије које захтевају адаптацију пре него што се примене у организационом систему?

То значи да у савременим моделима менаџери безбедности морају у потпуности разумети послове којима се организација бави, као што морају познавати и примењивати и управљачке функције. Њихове обавезе више нису ограничене на заштиту људи и имовине, њихово знање се шири на суштину производа и услуга које пружа организација, а безбедносни менаџмент се посматра као процес који је интегрисан у остале функције организације. Самим тим се и безбедносни менаџмент помера ка врху управљања организацијом и представља основни сегмент у стратешком планирању. Могућност укључивања безбедности у стратешко планирање од великог је значаја за обезбеђивање правилног приступа безбедносном менаџменту, јер се тиме допушта да менаџери доносе адекватне одлуке и спречавају рањивост организације. У овим моделима је неизбежан тимски приступ проблемима, а доминира саветодавна улога менаџера безбедности, што подразумева блиску сарадњу свих пословних јединица са сектором безбедности.

Неповољни безбедносни утицаји који умањују успех пословних организација потичу из окружења, али и из самих организација. Да би се заштитиле од ових утицаја, организације морају размишљати о увођењу

процеса који помаже да се управља ризицима и претњама, а који би обухватао техничке системе и финансијске и људске ресурсе. То значи да се безбедност мора посматрати на интегрисан начин, што се постиже увођењем система безбедносног менаџмента. Овај систем има циљ да заштити организацију од свих или што је могуће више безбедносних утицаја, те да јој омогући несметано пословање. Поред тога, овај систем би требало да анализира начин на који сама организација делује на своје окружење и то да ли, у одређеним околностима, има штетан утицај на околину. Треба напоменути да у многим организацијама постоје одељења која се баве еколошким питањима, тако да би увођење безбедносног менаџмента у такве организације природно одговарало интеграцији са већ постојећим, сродним функцијама.

Свака организација, у зависности од потреба и специфичности пословања, усваја неки од постојећих модела или њихову комбинацију, а често долази до развоја и преласка са једног модела на други. У последње време је у свету најчешће заступљен модел *систем безбедносног менаџмента*, односно *Safety Management System (SMS – СБМ)*.

Основни показатељи начина на који се конципира систем безбедносног менаџмента у организацији могу се пратити преко:

- стратегије предузећа и планова безбедности;
- безбедносних циљева;
- квалитета и прихваћености безбедносне политике, правила и процедура;
- броја и квалитета безбедносних процена, пројеката и програма;
- степена развијености и прихваћености безбедносне културе од стране запослених и руководства;
- начина организовања, који подразумева хијерархију, број и образовну структуру запослених у области безбедности;
- учесталости и квалитета унутрашње и спољашње контроле;
- успешности имплементације стандарда у области безбедности које прописују држава или међународне организације; и сличних параметара.

За потребе овог рада, под појмом безбедносног менаџмента у организацији подразумеваће се систем безбедносног менаџмента (СБМ). Опредељење за овај модел заснива се на чињеници да он, организационо и функционално, одговара савременом моделу безбедносног менаџмента, односно обухвата фазе од планирања до контроле, које се у суштини своде на фазе процеса менаџмента у ужем смислу.

Систем безбедносног менаџмента се може схватити као скуп политика, стратегија, поступака, процедура, улога и функција повезаних са безбедношћу. То је механизам који се интегрише у организацију и има циљ да контролише опасности које могу утицати на здравље и безбедност запослених, производа и услуга, али и на окружење и опстанак самог предузећа. У исто време, овај систем омогућава да се организација лакше прилагоди законској

регулативи. Да би систем безбедносног менаџмента био ефективан, мора бити прихваћен и примењен од стране запослених. Дакле, овај систем мора промовисати позитивну безбедносну климу, односно културу.<sup>2</sup> Због тога је потребно да сви нивои управљања, а нарочито „врховни менаџмент“, подржавају и промовишу систем безбедносног менаџмента.

Да би се безбедносни менаџмент могао развијати, потребно је да делује како на оперативном, тако и на стратешком нивоу. На оперативном нивоу се развој безбедносног менаџмента може видети у побољшању постојећих и промовисању имплементације нових безбедносних поступака, као и у повратној вези са процесом планирања. На стратешком нивоу је потребно да се имплементирају одлуке, које обично укључују неколико позиција (политике, програме, финансирање итд).

Безбедносни менаџмент мора да промени приступ од реактивног ка проактивном, јер је то предуслов за решавање питања људске грешке. Међутим, кључни узроци ванредних догађаја обично су састављени од многих сложених, међусобно повезаних фактора унутар и изван организације, а не само од људске грешке, тако да је управљање организационим и факторима менаџмента постало веома значајно. Ипак, мало је пажње посвећено дефинисању онога што утиче на успешан СБМ и односа међу тим факторима. После детаљне анализе, група аутора је дошла до закључка да су основни фактори који утичу на СБМ:

- стратегија и политика која укључује комисију за безбедност, безбедносну политику и правила, као и владине прописе; правила која постави безбедносна комисија морају бити у складу са нормативним актима државе;
- имплементација, која се односи на документацију, алате, фабрике, одржавање, сервисирање, спремност у случају непредвиђених догађаја и остале активности које директно утичу на безбедносни ниво организације;
- људски фактори, који обухватају проблеме у комуникацији, управљање људским ресурсима, управљање одржавањем ресурса, безбедносну културу, почетну и сталну обуку, компетентност појединаца;

---

2 Безбедносна клима одражава симболичке (нпр. плакати на радном месту, декларације основних принципа итсл.) и политичке (нпр. менаџери који изражавају своју посвећеност безбедности, алокација финансијских средстава за сектор безбедности итсл.) аспекте организације који чине пословно окружење. Безбедносна клима може, али и не мора да буде опипљива манифестација прихваћених веровања и вредности које су отелотворене у безбедносној култури организације, иако треба да буде повезана са њима. Сама безбедносна култура је састављена од сазнања (нпр. процесирање информација и процена која се врши пре доношења одлуке или извршавања активности) и емоције (нпр. да ли су људи задовољни или узнемирени због нечега), што одређује карактер групе или организације. Безбедносни менаџмент и безбедносна клима могу бити резултат реакције на одређену ситуацију, док безбедносна култура представља стабилну и трајну карактеристику организације.

- мониторинг и повратна веза, који обухватају управљање безбедносним ризицима и истраживање и анализу ванредних догађаја.

Поједини фактори су испитани и груписани према степену значајности. Показало се да највећу значајност имају политика и стратегија безбедности. Оне имају већи утицај на остале факторе, чиме се указује на то како оне треба да имају највећи приоритет приликом увођења промена и побољшања.

Имајући у виду наведено, може се закључити колико су бројни захтеви које сви субјекти у организацији морају да испуне у погледу безбедности. На првом месту је захтев познавања и разумевања узрока, извора и врста савремених безбедносних изазова, ризика и претњи. На другом месту је изналажење организационих, функционалних, техничких и других решења која ће бити ефикасан одговор на услове угрожавања организационих система, а у оквиру њих и угрожавања људи, материјалних и културних добара и животне средине. Осим тога, да би се утврдило колико је безбедносни менаџмент успешан у испуњавању задатака који се пред њега постављају, као и да би се пронашле и отклониле постојеће слабости у систему, потребно је пронаћи начин за процену његове ефективности и ефикасности.

## 2. ЕФЕКТИВНОСТ И ЕФИКАСНОСТ СИСТЕМА БЕЗБЕДНОСНОГ МЕНАѢМЕНТА

Ефективност и ефикасност су појмови који у себи садрже и повезују циљеве организације и ресурсе које она користи да би остварила своје циљеве. Ови су појмови од суштинског значаја за одређивање успешности организације. Ефективност у ширем смислу представља способност организације да прибави неопходне ресурсе и да их што боље искористи ради остварења својих циљева. Уже схваћена, ефективност се односи на степен остварења циљева организације. Односно, ефективност значи „радити праве ствари“.

Ефикасност организације изражава делотворност организације у обављању основних процеса. Она се изражава односом резултата функционисања организације и улагања која су неопходна да се ти резултати остваре. Јасно је да је ефикасност већа уколико се исти резултати постижу мањим улагањима. Може се рећи да ефикасност значи „радити ствари на прави начин“. Аналогно, ефективност и ефикасност система безбедносног менаџмента могу се користити за одређивање успешности овог система у остваривању безбедносних циљева.

Да би се могла извршити процена ефективности и ефикасности система безбедносног менаџмента, потребно је да се о безбедности размишља на исти начин као и о осталим дисциплинама – као о активностима које се могу именовати и чија се успешност може мерити кључним индикаторима. Ови индикатори би требало да укључе мерила времена и новца, требало би да буду конзистентно мерени и да буду упоредиви између различитих организација,

како би се олакшало сазнавање о најбољим начинима за примену постојећих решења, односно како би се могао спроводити *Benchmarking*.<sup>3</sup>

У циљу утврђивања ефективности и ефикасности система безбедносног менаџмента, потребно је разрадити средства и инструменте за мерење његове успешности. Постоје разноврсна средства која се могу користити, као што су канали размене информација, различити састанци менаџера и запослених на нижим нивоима итд. Међутим, примена ових средстава зависи од безбедносне културе и не постоје јасно дефинисани индикатори за ову процену. Јасно је да има генеричких критеријума за процену шта је то лош СБМ. Неки од њих су:

- а) недостају неки кораци у циклусу решавања проблема или задаци нису распоређени, на пример, нема евалуације ефективности безбедносних мера;
- б) нису доступни ресурси одређеног квалитета или квантитета на одговарајућем месту или у одговарајуће време, на пример, недостатак обуке за планере;
- в) задаци се не додељују запосленима са одговарајућим ауторитетом и могућношћу одлучивања, или пак постоје конфликти међу задацима, на пример, менаџери који су били под истрагом због проблема у вези с ванредним догађајима треба да охрабрују извештавање о њима;
- г) задаци нису прихваћени или спроведени на прикладан начин;
- д) комуникација и координација између задатака (ток информација) не обавља се у одређеним временским интервалима, на пример, између одржавања и обављања послова око модификација;
- ђ) улази и излази, као ни активности, нису подвргнути одговарајућим проверама безбедности, а нису разрађени критеријуми, на пример, приликом предавања планова у фази конструкције;
- е) дешавају се значајна одступања, и то са неприхватљивом учесталашћу, и не исправљају се, већ се толеришу као неизбежна;
- ж) информације о успеху или неуспеху не износе се отворено и добровољно, о њима се не расправља и на њима се не ради – на пример, када постоји култура пребацивања кривице.

Врло је мало покушаја да се утврди начин на који се могу мерити имплементиране политике и поступци у систему безбедносног менаџмента организације. Студија коју су спровели Фернандес-Муњис и група аутора током 2006. године<sup>4</sup> фокусира се на идентификацију основних елемената који до-

3 *Benchmarking* је континуиран процес идентификације, схватања и прилагођавања производа и услуга у циљу побољшавања пословања, које укључује упоређивање организације и њених делова са најбољима, упоређивање активности организације, производа и услуга, технолошких решења, примену најбоље дефинисаних пословних процеса, планирање будућег развоја и испуњавање захтева клијената и купаца.

4 Видети: Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J. M., Vázquez-Ordás, C. J., Safety management system: Development and validation of a multidimensional scale, *Journal of Loss Prevention in*



звољавају да безбедносни менаџмент буде ефикасан и на развијање скале која омогућава мерење разлика у концепцијама и поступцима безбедности које доводе до проређивања ванредних догађаја, предлажући инструмент за процену безбедносног менаџмента у организацијама. Предложени модел треба да буде интегративни оквир који служи за развијање превентивних акција, тако да се може применити на различите типове организација. Циљ је да се обезбеде упутства на основу којих се може предузети превентивна акција са циљем да се умање незгоде и људски и економски губици, као и да се организацијама омогући увид у користи које доноси улагање у безбедност. На основу истраживања, поменути аутори су одредили скалу за оцену система безбедносног менаџмента, састављену од 29 питања, која су структурисана у осам фактора/рубрика: политика, подстицај, обука, комуникација, превентивно планирање, планирање за ванредне ситуације, унутрашња контрола и технике бенчмаркинга.

### 3. ИНДИКАТОРИ ЗА ПРОЦЕНУ ЕФЕКТИВНОСТИ И ЕФИКАСНОСТИ СИСТЕМА БЕЗБЕДНОСНОГ МЕНАЏМЕНТА

Индикатори за процену ефикасности и ефикасности безбедносног менаџмента представљају моћно средство за евалуацију и могу да укажу на то где су слабе тачке у систему, утичу на више руководство да стекне поверење у безбедносни менаџмент и олакшавају постављање безбедносних циљева. Јасно дефинисани циљеви позитивно утичу на запослене и омогућавају подршку свих нивоа менаџмента безбедносним циљевима. Индикатори за процену ефикасности и ефикасности безбедносног менаџмента утичу и на успостављање равнотеже између посвећености политици безбедности на различитим нивоима у организацији, али и олакшавају утврђивање користи које организација има од система безбедносног менаџмента. Предност је у томе што многи процеси за процену активности безбедносног менаџмента могу да се имплементирају на основу постојећих контролних механизма, а резултати мерења индикатора добијају се у прилично кратком року, најкасније у првом кварталу.

Мерење се односи на утврђивање чињеница о систему који се мери и односа који постоји између мерења и менаџерских одговорности. Сазнавање ових чињеница подразумева одговор на следећа питања:

- 1 Ко је укључен у ту област, које су улоге, одговорности, циљеви и вредности што доводе до потреба организације? На ова питања се одговара на основу процењених потреба за ресурсима, информацијама итд. у организацији.
- 2 Који је циљни систем, имовина, услуга или функција која је подређена менаџменту? Какве су то безбедносне особине које треба чувати и

- одржавати? Какво је развојно и оперативно окружење система? На ова питања се одговара развијањем модела циљног система. Ово је корисно, јер међу појединим системима постоје значајне разлике.
- 3 Које су безбедносне активности од значаја? Како се манифестује активност безбедносног менаџмента? Како се потреба за овом активношћу повезује са осталим атрибутима интегрисаног система или услуге? На ова питања се одговара путем модела концепта безбедности. Циљ је да се обезбеди веза између менаџера на свим нивоима и сектора безбедности. Овај модел омогућава да се потребе за ресурсима декомпонују до мерљивог нивоа методом „top-down“.
  - 4 Како се одређеним функцијама постижу жељене особине? Који послови и производи треба да буду укључени? На ова питања се одговара развијањем репрезентативног модела, који се заснива на најбољим решењима и стандардима у одређеној области.

На основу одговора на ова питања развија се мерљиви модел одређеног ентитета. Идентификују се радни процеси и производи који су повезани са процесима менаџмента, а који имају мерљиве атрибуте. Овај модел обезбеђује основу за синтезу потенцијалних мерила методом „bottom-up“.

Овако добијена мерила, односно индикатори, корисни су и у безбедносном менаџменту. Њиховом анализом се омогућава да се потребе за ресурсима повежу са мерљивим особинама. Индикатори треба да буду повезани са упутствима за мерење и начинима на који их треба прилагодити специфичним технологијама и организацијама.

Очигледне користи од примене наведених принципа у области безбедности јесу:

- 1 успостављање заједничких стандарда мерења у различитим гранама, технологијама и специфичним окружењима,
- 2 интеграција индикатора безбедности са другим мерним системима,
- 3 одређивање индикатора за обавештавање о питањима која се тичу менаџмента на разним нивоима, што доводи до премошћавања јаза између одговорности менаџера и техничких служби.

Потребно је да индикатори буду што једноставнији, али довољно детаљни да омогуће ефикасан и ефикасан менаџмент. Ови мерљиви концепти треба да се провере у пракси, за шта је потребно да се укључе специјалисти из различитих области.

Увођење индикатора за евалуацију безбедносног менаџмента може се вршити у пет фаза:

- идентификација, дефиниција и развој индикатора,
- прикупљање података о индикаторима и анализа података,
- идентификација активности за увођење побољшања,
- процена потребних ресурса,
- техничке, административне и оперативне активности.

- Развијање мерљивих индикатора мора да узме у обзир техничке потребе пословног система, потребе за извештавањем, стратешке потребе и све друге захтеве који се постављају пред организацију. Оно што је значајно јесте да сваки од индикатора осветљава стање безбедности у одређеној области пословања. Индикатори за евалуацију безбедносног менаџмента могу да утичу на запослене да посвете већу пажњу питањима безбедности и да своје активности ускладе са безбедносном политиком.

На основу поменутог модела система безбедносног менаџмента могу се одредити следећи индикатори преко којих се може пратити безбедносни менаџмент:

- у оквиру стратегије и политике: правила и прописи у области безбедности и њихова усклађеност са међународним стандардима;
- у оквиру имплементације: учесталост сервисирања и трошкови одржавања, иновација, информациона технологија итсл;
- у оквиру људских фактора: број и структура запослених на пословима безбедности, број и садржина програма едукације и тренинга итсл;
- у оквиру мониторинга и повратне везе: узроци и број несрећа, број жртава, материјална штета, трошкови враћања у првобитно стање, укупан промет новца, информација, робе итсл.

Користи које организација има од процене система безбедносног менаџмента могу се свести на следеће:

- више руководство добија јасна мерила ефикасности и ефикасности безбедносног менаџмента, при чему је потребно развити начин извештавања и приказивања индикатора безбедности и ризика; мерљиви индикатори безбедности указују на то где су основне слабости у систему;
- индикатори су моћно средство које даје подршку одлучивању;
- омогућава се упоређивање безбедносног менаџмента једне организације са системима који се примењују у другим сличним организацијама;
- откривају се слабости и пропусти у систему, па се тиме доприноси побољшању самог безбедносног менаџмента и смањењу ризика;
- омогућава се тачно утврђивање користи која се стиче улагањем у безбедносни менаџмент.

Важно је истаћи и то да организације у Републици Србији у великој мери запостављају ову област. Недовољно пажње се поклања развијању система безбедносног менаџмента, па самим тим ни методе које се користе за његову евалуацију нису укључене у свакодневне активности. Зато је битно да се у јавности посвети већа пажња безбедносној проблематици и могућностима које се отварају пред организацијама у решавању ових проблема.

## ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Једно од главних питања којима се бави менаџмент односи се на заштиту финансијског стања и стабилности организације. Пословање у сложеном окружењу захтева велика средства и може утицати на профитабилност организације. Проблеми који се јављају у таквим окружењима доводе до великих изазова за многе активности у оквиру организације, а нарочито за безбедноснименаџмент. Трошковидиректноутичунапословањеорганизације, па им се стога посвећује и велика пажња. Одговорни финансијски менаџери покушавају да смање сваки трошак и да успоставе директну везу између трошкова и добитка. Безбедносни менаџмент не представља изузетак. Улагања у безбедност, директно или индиректно, могу утицати на профитабилност организације. Зато се често дешава да организације посматрају безбедност као нешто што у крајњој линији не доноси корист. Највећи проблем у том погледу представља недостатак прихваћеног скупа мерљивих индикатора који би служили за процену повраћаја инвестиција.

Мало је ствари које у овој области може учинити појединачна организација. Често се примењује управо мерење у контексту избегавања инцидента или утицаја уоченог ризика (на пример, утицај би коштао мање од контроле, па стога обезбеђује повраћај). Даље, поставља се питање које инвестиције у безбедност треба мерити: техничке контроле, софтвер за надгледање, обезбеђење или менаџере. Ова дилема још није решена, тако да организације и даље сврставају безбедност у један од трошкова.

Опција да се безбедност посматра као инвестиција може довести до повећања њене вредности, па се тако и она може уврстити у неопипљиву имовину организације (у рачуноводству се квалитативне способности организације, као што су репутација, пружање услуга купцима, способност да се прилагоди ризичном окружењу итсл, једним називом „goodwill“, сматрају вредностима које поседује организација). Ако се безбедност буде посматрала на овај начин, може се десити да вредност организације зависи управо од њене способности да обезбеди кључну имовину и процесе те повећа своју еластичност. Чињеница је да организација која успешно штити своју имовину и процесе у случајевима када дође до ванредних догађаја (и капацитет да побољша способност прилагођавања будућим догађајима) може имати већу вредност од оне која то не може, ако ни због чега другог, а оно због предности у пословању коју ствара.

Међутим, док организације не промене начин на који посматрају безбедност, односно као терет, непотребна улагања и додатне трошкове, способност безбедносног менаџмента да ефективно обавља посао на организационом нивоу биће угрожена. Да би се превазишао овај проблем, потребно је да се развије модел који би омогућавао процену ефикасности и ефикасности безбедносног менаџмента.

## ЛИТЕРАТУРА

- Bottani, E., Monica, L., Vignali, G., Safety management systems: Performance differences between adopters and non-adopters, *Safety Science*, 47 (2009), pp. 155–162.
- Gerencser, M. and Aguirre, D., “Security Concerns Prominent on CEO Agenda”, *Strategy + business*, 12 Feb., 2002.
- Dalton, D. R., *Rethinking Corporate Security in the post 9/11 era*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, 2003.
- Драгишић, З., *Безбедносни менаџменџ*, Службени гласник, Београд, 2007.
- Jacquit, A., *Security metrics – replacing fear, insecurity and doubt*, Addison & Wesley, New York, 2007.
- Kennedy, R., Kirwan, B., “Development of a Hazard and Operability-based method for identifying safety management vulnerabilities in high risk systems”, *Safety Science*, Volume 30, Issue 3, December 1998, pp. 249–274.
- Liou, J. J. H. et al., “Building an effective safety management system for airlines”, *Journal of Air Transport Management*, 14 (2008).
- Murdoch, J., *Security Measurement, White Paper*, 2 v2.0 12-Jul-05.
- Радојевић, К., *Могел безбедносној менаџменџа у саобраћајним сисџемима – сџудија случаја ЈП „Железнице Србије“*, магистарска теза, Факултет безбедности, Београд, 2008.
- Fay, J. J., *Contemporary Security Management (Second Edition)*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, 2006.
- Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J. M., Vázquez-Ordás, C. J., Safety management system: Development and validation of a multidimensional scale, *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, Volume 20, Issue 1, January 2007, pp. 52–68.

## ИЗВОРИ С ИНТЕРНЕТА

- [http://www.psmc.com/Downloads/TechnologyPapers/SecurityWhitePaper\\_v3.0.pdf](http://www.psmc.com/Downloads/TechnologyPapers/SecurityWhitePaper_v3.0.pdf)
- <http://www.jha.ac/articles/ao6o.pdf>
- <http://www.globalsecurity.org/security/>
- <http://www.eurocontrol.int/corporate/>
- <http://www.infosecuritymag.techtarget.com/>
- <http://www.info4security.com>
- <http://www.cert.org/archive/pdf/ESMchallenges>

Kristina Z. Radojević  
*University of Belgrade – Faculty of security studies*

## THE POSSIBILITY OF ASSESSING THE EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF THE SYSTEM OF SECURITY MANAGEMENT

**Abstract:** The system of security management represents a set of policies, strategies, actions, procedures, roles, and functions related to security. It is a mechanism that is integrated into an organization and has the goal of controlling the hazards that can affect the health and security of employees, products and services, but also to the environment and the existence of the enterprise itself. As any other activity within an organization, security management requires certain investments. However, a question that poses itself is how the effectiveness of this system can be measured. What can justify these investments? How can the benefits of the system of security management be determined? These are the questions this paper attempts to answer.

**Key words:** *security management, the system of security management, effectiveness, efficiency*

Prevod: Jelena Bošnjak