

ИЗВЕШТАЈ О УЧЕШЋУ НА НЕДЕЉИ КВАЛИТЕТА 2016

Традиционална манифестација НЕДЕЉА КВАЛИТЕТА 2016 одржана је по 25. пут у Привредној комори Србије (ПКС) од 9. до 11. марта 2016. у организацији Фондације за културу квалитета и изврсност (FQCE) и часописа „Квалитет & изврсност“, а под покровитељством Министарства привреде (МП) Републике Србије. Суорганизатор скупа била је Привредна комора Србије (ПКС), генерални спонзор била је компанија Carlsberg Србија, а спонзори 13 компанија широм Србије.

Тродневни скуп окупио је више од 100 стручњака из области квалитета и пословне изврсности из Хрватске, Црне Горе, Словеније, Републике Српске и Србије. Манифестацију је отворио Јован Петровић, помоћник министра за инфраструктуру система квалитета који је посебно истакао да је 2016. година проглашена годином предузетништва и да ће квалитет бити у фуниџији подизања конкурентности предузећа из Србије. Скуп су поздравили представници више институција из земље и иностранства.

Поводом 25. година Недеље квалитета додељена су посебна признања Центру за квалитет Факултета инжењерских наука из Крагујевца, Асоцијацији за стандардизацију и квалитет Србије из Крушевца, Центру за квалитет Машинског факултета у Подгорици и Хрватском друштва менаџера квалитета из Загреба као и Владимиру Симићу, утемељивачу покрета за квалитет у Србији и главном иницијатору и креатору награде за пословну изврсност "Оскар квалитета" која ће у 2016. години бити додељена по 22. пут.

Скуп се одвијао кроз 6 сесија (уводне теме и 5 панела са радовима аутора), на којима је изложено 24 рада са укупно 34 аутора, и округли сто. Доминирале су теме које се односиле на примену нових ревизија стандарда ISO 9001:2015 и ISO 14001:2015 донетих септембра 2015. године.

Програм скупа дат је у прилогу 1 овог извештаја.

Од уводних излагања, посебно бих издвојио излагање Владимира Симића који је указао на 10 основних димензија нових стандарда менаџмента који дају наговештај да ће бити успешно примењени. Рад је дат у прилогу.

Тема округлог стола била је „Изазови при имплементацији и провери према стандарду ISO 9001:2015“, а модератор је био мр Милан Ивановић, LRQA. У уводном излагању, мр Ивановић је указао на следеће изазове:

- Недовољно време за прикупљање информација ако систем није довољно документован, у складу са применом концепта документованих информација
- Способност проверача да разуме пословни модел организација на бази прикупљених информација
- Тешкоће у интервјуисању топ менаџмента које се мора одвијати на „језику“ вођења бизниса
- Познавање процеса стратегијског менаџмента, како од стране проверача тако и од стране топ менаџмента
- Преношење акцента провере са провере усаглашености на проверу ефективности, односно постављање циљева и остављања резултата, што захтева промену приступа и развој знања, способности и вештина проверача

У дискусији на округлом столу учествовало је 9 учесника који су изнели своја виђења везана за горе наведене изазове.

На стручном делу скупа, на панелу 4, којим сам и ко-председавао, изложио сам рад под насловом „Нови менаџмент стандарди – поглед из угла терминологије“, дат у прилогу, у коме је извршена анализа кључних измена у терминологији, дилема које су разрешене, али и оних које су остале или су створене.

У завршној оцени скупа Владимир Трајковић, председник FQCE истакао је да је скуп, упркос неповољним околностима у коме се одржао (све већи проблеми у пословању организација, временске непогоде у делу земље), био веома успешан - посећеност је била прилично велика, атмосфера на сесијама и ван њих била је веома добра, саопштено је доста интересантних радова и кроз тему округлог стола подстакнуте су дискусије и изношење различитих мишљења.

ПРИЛОЗИ:

- Програм скупа
- Рад „Нове димензије успеха менаџмент стандарда“
- Рад „Нови менаџмент стандарди – поглед из угла терминологије“

Руководилац Службе IMS

Dr R. Raković

Др Радослав Раковић, дипл.инж.

Београд, 14.03.2016.

Učesnicima Nedelje kvaliteta 2016.

Reforme u Srbiji bi trebalo ove godine da uđu u drugu, ozbiljniju fazu. Predstoji restrukturiranje javnog sektora, državne uprave i lokalne samouprave, sanacija ili likvidacija „preduzeća u restrukturiranju“, privlačenje stranih investicija u većem obimu. Očekuje se povećanje BDP u odnosu na prethodnu godinu od 1,5 do 2 odsto. Sve ovo treba ostvariti u godini kada se najavljuje mogućnost otvaranja nove finansijske krize u Evropi i svetu, a kod nas i sprovođenje lokalnih, pokrajinskih i republičkih izbora.

Aktuelna vlast tvrdi da predstojeći izbori neće zaustaviti niti usporiti započete reforme. Sve i da je to tako, izazovi koji stoje pred nama su veliki, a izgleda i neizvesnost da se planirano ostvari.

Sticajem svih ovih okolnosti, naša jubilara **25. Nedelja kvaliteta**, dolazi u trenutku velikih izazova i najavljenih krupnih reformskih zahvata. U tom duhu smo se i mi pripremili da sadržajima i prezentacijama eminentnih stručnjaka iz zemlje i inostranstva, pratimo na našem skupu najznačajnije teme iz oblasti kvaliteta i poslovne izvrsnosti.

Na ovoj Nedelji kvaliteta najveći prostor biće posvećen novoj verziji standarda ISO 9001:2015, sa detaljnom razradom svih njegovih segmenata. Bila je to, svakako, „velika revizija“ ovog bazičnog standarda menadžmenta kvalitetom, koja otvara mnoga pitanja i izazove za buduću implementaciju standarda i proveru organizacija od strane sertifikacionih tela. Generalno, ISO je prelomio u smeru na kojem će dalji razvoj ovog standarda i njegove strukture nesumnjivo težiti ka približavanju matrici i pristupima po kojima funkcionišu poznati modeli poslovne izvrsnosti.

Pored ISO 9001:2015, biće i drugih aktuelnih tema vezanih za ostale standarde, kao i primera dobre prakse. Učesnici „Nedelje kvaliteta 2016“, pre svega predstavnici operativnog i top menadžmenta profitnih i neprofitnih organizacija, biće u prilici da lično učestvuju u planiranim diskusijama i na Okruglom stolu, koji će, verujemo, biti kruna ove naše manifestacije.

Na kraju, treba svakako istaći da sa Nedeljom kvaliteta 2016 startuje Konkurs za dodelu Nagrade za poslovnu izvrsnost „Oskar kvaliteta“ u dve kategorije na nacionalnom i jedne na regionalnom nivou.

Očekujemo da i ova Nedelja kvaliteta bude podsticaj mnogim njenim učesnicima u preduzimanju konkretnih aktivnosti na razvoju i unapređenju poslovnih i organizacionih performansi u svojim sredinama.

Programski odbor
Nedelje kvaliteta 2016.

U organizaciji
FQCE i časopisa KVALITET&izvrsnost
u saradnji sa Privrednom komorom Srbije
uz podršku

Ministarstva privrede Republike Srbije
održava se 25. tradicionalna manifestacija, koja okuplja eksperte iz nauke i privrede i eminentne stručnjake iz oblasti kvaliteta

NEDELJA KVALITETA 2016.

- 9, 10. i 11. mart, Beograd, Privredna komora Srbije (Terazije 23) -

SREDA, 9. mart, 10.00 - 14.00

Do 10.00 PRIJAVLJIVANJE UČESNIKA
10.00 - 10.30 OTVARANJE SAVETOVANJA

10.30 - 11.45 U V O D N E T E M E

- OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA METROLOGIJE U NESTABILNIM EKONOMSKIM USLOVIMA (Mr Vida Živković, Direkcija za mere i dragocene metale, Beograd)
- NOVE DIMENZIJE USPEHA MENADŽMENT STANDARDA (Vladimir Simić)
- LIDERSTVO - KLJUČNI ČINILAC U MODELIMA IZVRSNOSTI I NOVOM STANDARDU ISO 9001:2015 (Dr Miloš Jelić, predsednik Stručnog saveta FQCE)
- KONKURS ZA NAGRADU ZA POSLOVNU IZVRSNOST - „OSKAR KVALITETA“ 2016 (Vladimir Trajković, predsednik FQCE)

11.45 - 12.20 p a u z a - k o k t e l

12.20 - 14.00 P A N E L - I

- ZNANJE - KLJUČNI RESURS ZA RAZVOJ I USPOSTAVLJANJE QMS-a SAGLASNO ISO 9001:2015 (Prof. dr Slavko Arsovski, i prof. dr Miladin Stefanović - Centar za kvalitet Fakulteta inženjerskih nauka u Kragujevcu)
- MONITORING KVALITETA NAFTNIH DERIVATA U SRBIJI U SKLADU SA DIREKTIVOM EU 98/70 (Marinko Ukropina, SGS Beograd)
- STANDARD ISO 26000: IMPLEMENTACIJA, PERSPEKTIVE RAZVOJA I BUDUĆA REVIZIJA (Mr Dušan Stokić, Privredna komora Srbije i dr Mladen Đurić, Fakultet organizacionih nauka, Beograd)
- ANALIZA INOVATIVNOSTI U ORGANIZACIJAMA KOJE ZADOVOLJAVAJU HACCP PRINCIPE (Jelena Jovanović, Zdravko Krivokapić, Aleksandar Vujović - Centar za kvalitet Mašinskog fakulteta u Podgorici)
- FAMILY FRIENDLY CERTIFIKAT: NOVI NIVO POVERENJA U FIRME (Boško Gavović, TMS CEE d.o.o. Beograd)

ČETVRTAK, 10. mart, 09.30 – 14.00

9.30 - 11.30 P A N E L - II

- NOVI ZAHTEVI STANDARDA SRPS OHSAS 18001 sa osvrtom na tačku 4.3.2. Zakonski i drugi zahtevi (Prof. dr Zoran Punošević, Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof.dr Radomir Bojković“, Kruševac)
- MENADŽMENT KVALITETOM PROCESA KOJIMA SE PRUŽAJU I KORISTE USLUGE PRIVATNOG OBEZBEĐENJA - ZNAČAJ PRIMENE STANDARDA ISO 18788 (MSc Vanja Kukrika, Euroquality group d.o.o; MSc Jovana Petrović, Bureau Veritas; Prof. dr Milan Kukrika, Univerzitet u Beogradu)
- SPECIFIČNOSTI KOD RANGIRANJA I IZBORA DOBAVLJAČA USLUGA (Slavoljub Petrović, CQA Beograd)
- PROGRAM KONTROLE KAO ELEMENT TEHNIČKE SPECIFIKACIJE (Sci Tomislav Đorđević, Ministarstvo odbrane, VKK)
- STANDARD EN 16636 - ALAT ZA UNAPREĐENJE PERFORMANSI DDD USLUGA (Dragana Radenković i Marija Slović - DQS doo Beograd)

11.30 - 11.50 p a u z a

11.50 - 14.00 P A N E L - III

- RIZICI KOMPETENTNOSTI KONSULTANATA ZA SUSTAVE UPRAVLJANJA (Anita Zado Bešker, Edukocentar d.o.o. Zagreb)
- NOVI OKVIR KOMPETENTNOSTI OCENJIVAČA I EKSPERATA (Vladimir Simić, Vladan Čokić, Jovana Petrović - Bureau Veritas d.o.o. Beograd)
- Primer dobre prakse: PRIMENA MODELA IZVRSNOSTI U GRUNDFOS SRBIJA (Vanja Adamović, QEHS group leader i Miloš Čiparizović, OEM quality engineer - Grundfos Srbija)
- SKLONOST PREDUZETNIŠTVU STUDENATA INŽENJERSKIH DISCIPLINA (Vlado Medaković, Slaviša Moljević, Ranka Gojković, Srđan Vasković, Mirjana Miljanović - Mašinski fakultet Univerziteta Istočno Sarajevo)
- ERM VENTURE SOFTVER - JEDNOSTAVNO I KVALITETNO UPRAVLJANJE RIZICIMA (Prof.dr.sc. Dražena Gašpar, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet)

Od 20.00, Svečana večera - Centralni dom Vojske Srbije

PETAK 11. mart, 09.30 – 14.00

09.30 - 11.30 P A N E L - IV

- UVOĐENJE I PRIMENA ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015 - novi "paketi" dokumentacije, ili suštinsko bavljenje poslovanjem sopstvene organizacije? (Dragana Petrović, Victoria consulting d.o.o. Beograd)
- NOVI MENADŽMENT STANDARDI - POGLED IZ UGLA TERMINOLOGIJE (Dr Radoslav Raković, Energoprojekt Entel, Beograd)
- PRIMENA ISO 9001:2015 U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA (Branislava Milovanov, StandCert d.o.o., Beograd)
- KAKO NA ODGOVARAJUĆI NAČIN UKLJUČITI POST - MARKETINŠKI NADZOR U SISTEM KVALITETA? (Ana Pribaković Borštnik, SIQ Ljubljana)
- MENADŽMENT RIZICIMA U STANDARDU ISO 9001:2015 I MODELU NACIONALNE NAGRADE ZA POSLOVNU IZVRSNOST (Prof. dr Nikola Vujanović, Q-Expert International d.o.o. Beograd)

11.30 - 11.45 p a u z a

11.45 - 12.45 P A N E L - V

- RAZUMEVANJE KONTEKSTA ORGANIZACIJE - IZAZOV ZA MENADŽMENT (Vladimir J. Simić, TUV Rheinland, Beograd)
- LJUDSKI RESURSI U STANDARDU SRPS ISO 9001 I MODELU NACIONALNE NAGRADE ZA POSLOVNU IZVRSNOST (Tatjana Nešić, BSB Beograd)
- NA PUTU KA POSLOVNOJ IZVRSNOSTI - PRISTUP PROCESIMA U ISO 9001:2015 (Mirko Minić, MMQ Konsalting, Beograd)

12.45 - 14.00 Okrugli sto:

IZAZOVI PRI IMPLEMENTACIJI I PROVERI

PREMA STANDARDU ISO 9001:2015

(Uvodničar: Mr Milan Ivanović, AQM - Agencija za kvalitet menadžmenta i konsultantske usluge)

KONKURS ZA NAGRADU ZA POSLOVNU IZVRSNOST

OSKAR KVALITETA 2016.

25. TRADICIONALNA MANIFESTACIJA:

NEDELJA KVALITETA 2016.

- ISO 9001:2015 - IMPLEMENTACIJA, PROVERA, PRIMENA
- AKTUELNE TEME IZ KVALITETA I POSLOVNE IZVRSNOSTI
- PRIMERI IZ PRAKSE USPEŠNIH, RAZMENA ISKUSTAVA

DETALJNE INFORMACIJE I PRIJAVLJIVANJE:

FONDACIJA ZA KULTURU KVALITETA I

IZVRSNOST - FQCE

(Evica Milić - office@fqce.org.rs)

Fruškogorska 10, 11080 Zemun

Tel: + 381 11 2199 999, +381 63 893 6126;

Tel/Fax: +381 11 3163 978

www.fqce.org.rs

Kotizacija iznosi 16.000 dinara po učesniku, za više učesnika iz iste organizacije 13.500 dinara po učesniku, za svakog četvrtog učesnika iz iste organizacije - gratis

Kotizacija za pretplatnike časopisa "Kvalitet&izvrsnost" (koji su izvršili pretplatu za 2016. godinu) iznosi 13.500 dinara

Kotizacija za članice FQCE iznosi 13.500 dinara po učesniku, za četvrtog učesnika - gratis

Kotizacija za devizno plaćanje iznosi 140 evra, za više učesnika iz iste organizacije 115 evra po učesniku, za svakog četvrtog učesnika iz iste organizacije - gratis

FQCE nije u sistemu PDV

Uplata na tekući račun FQCE:
160-275822-20, Banca Intesa ad, Beograd

devizni račun:
00-540-0000580.3, Banca Intesa ad, Beograd

PIB – 102251726, MB – 17378104

Kotizacija obuhvata štampani materijal sa temama Savetovanja, koktel (9. marta), svečanu večeru (10. marta), osvežavajuće napitke i kafe tokom održavanja manifestacije.

Rok za prijavljivanje na Savetovanje – 8. mart 2016.



9, 10. i 11. mart

BEOGRAD

PRIVREDNA KOMORA SRBIJE
(TERAZIJE 23, VELIKA SALA, II SPRAT)

NEDELJA KVALITETA 2016.

GENERALNI SPONZOR





Vladimir Simić¹

NOVE DIMENZIJE USPEHA MENADŽMENT STANDARDA

"Na standard treba gledati očima biznisa umesto pokušavati da biznis napravimo po standardu" Govind Ramu, QA director, SunPower Corp, San Jose, CA, USA.- Quality Progres, Sept 2015

Oдавно razvijeni i već relativno dugo u primeni standardi za razne menadžment sisteme imali su pomešani uspeh. Neko ih hvali a neko ku-di, nečije iskustvo je pozitivno a nečije manje. Tu se praksa, mišljenja i stavovi nikakako ne mogu složiti.

UVOD

Da li novi koncept menadžment sistema koji nameće ISO kroz obave-znu primenu Aneksa SL pruža šan-su da se ovi stavovi pomire. Što i nije toliko važno, ukoliko primena novih verzija standarda (ISO 22301, ISO 27001, ISO 9001, ISO 14001 i u pripremi ISO 45001 kao zamena za OHSAS 18001) reši probleme koji su postojali i omogućili dalji razvoj orga-nizacija koje ih koriste i njihovih me-nadžment sistema.

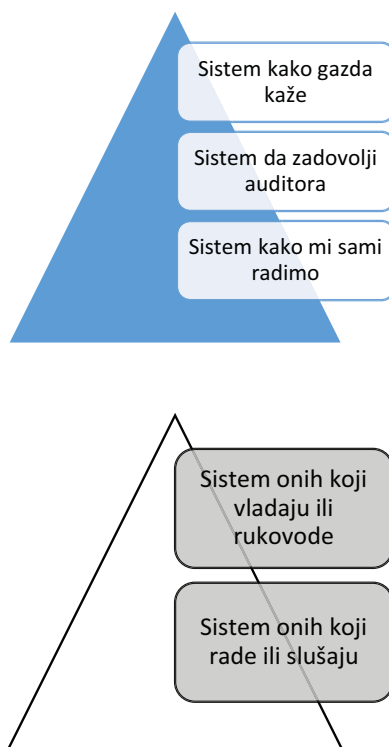
To je i osnovna tema i cilj ovoga autorskog rada, sa željom prikaziva-nja i ličnog stava autora o tome zašto smatra da novi standardi (za one koji tek nastaju) i nove verzije postojećih standarda imaju šanse za uspeh koji stari standardi nisu imali ili je nisu dovoljno iskoristili.

Zbog toga i sam rad može imati pod naslov "10 tačaka uspeha novih verzija standarda".

TAČKA 1 – POVRATAK NA OSNOVE TEORIJA MENADŽMENTA

Više nego ikada do sada, kroz ceo tekst samoga Aneksa SL i svih po nje-nu urađenih standarda prepoznaje se izvoriste osnovnih teorija menadžmen-ta koje su F.W. Taylor and H.Fayol još početkom prošlog veka utvrdi-li. I ako će neko reći da je to iluzi-ja jer se vraćamo 100 godina una-zad, ipak to za primenu i ocenjivanje predstavlja napredak jer demistifikuje pristupe, praksu i ponašanja koja su menadžment sisteme posmatrali kao neke nezavisne i samostalne sisteme. Ne samo posmatrali već to tako i ra-

dili, te su u sada u firmama mogu ra-zlikovali sledeći sistemi:



Svakako praksa ne očekuje potpu-nu integraciju ove tri forme sistema (sa slike levo), ali ne bez razloga sam optimista da će značajan broj elemen-ta svih ovih sistema biti integrisan – poistovećen i svakako doprineti zna-čajnoj borbi protiv nove sheme me-nadžmenta koja se zapaža u društve-nim i privrednim kretanjima u svetu poslednje decinije (slika gore desno).

I veoma kratak pregled i podse-ćanje na osnovnu teorija Sistema*, mi ovde pričamo o menadžment si-stemima, ne pričamo - živimo sa nji-ma, koliko duboko je svakako pitanje o kome treba diskutovati, ukazuje da

sličnosti i paralele kao kontekst, uti-caj zainteresovanih strana, uključenje rizika, planiranje i merenje ostvarenja performansi ali i druge, ukazuje na tu sličnost i vezu. To je jako dobro:

Prvo - praksa će različite siste-me integrisati, a i mali napredak će biti značajan za najveći deo korisni-ka standard;

Drugo - rukovodstvo će mnogo lakše razumeti šta se dešava u njiho-vim sistemima i čemu služe;

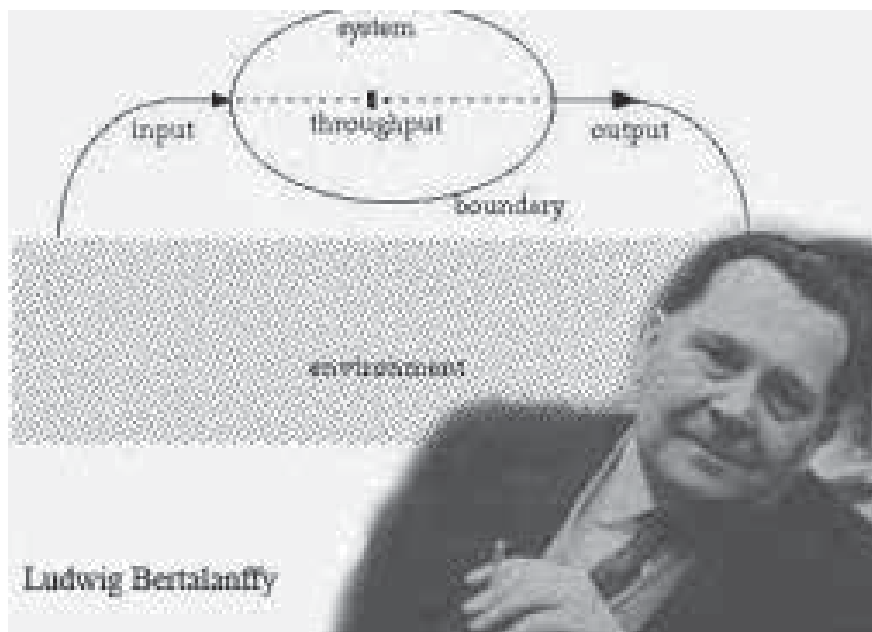
Treće - rukovodstvo će konač-no vreme i novac potrošen na imple-mentaciji i sertifikaciji, početi da gle-da kao investicije i posmatrati njihov povrat kao meru i sopstvene uspeš-nosti, a ne samo kao uspeh programa.

Kako to do sada nisu radili (uglav-nom)? Sada imaju obavezu da mere, putem performansi uspešnost siste-ma i svakoga procesa unutar siste-ma (kontekst i granice) i procenjuju ostvarenje ciljeva, te će moći lako da prepoznaju unapređenje procesa i tr-žišnost proizvoda i usluga.

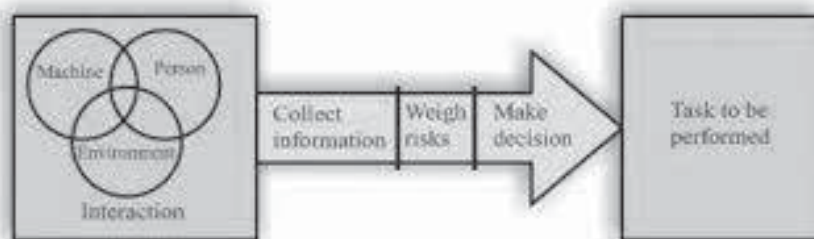
Neke od akcija koje rukovodstva u organizacijama moraju da preduzu-mu prema Aneksu SL mogu da budu:

- Definišu i utvrde ciljeve sistema i procesa i načine ostvarenja
- Utvrde i rasporede ovlašćenja, odgovornosti i „ accountability“ za menadžment procesima
- Razumeju kapacitete organizaci-je i utvrde ograničenja u resur-sima pre započinjanja operacija i aktivnosti
- Utvrde međuzavisnost procesa i analiziraju efekte pojedinačnih izmena procesa na celinu sistema
- Upravljaaju procesima i njihovom međuzavisnošću radi efikasnog

¹ Vladimir Simić, IRCA i PECB auditor i tutor.



System Theory Model



i efektivnog ostvarivanja ciljeva organizacije

- Osiguraju dostupnost potrebnih informacija i znanja za izvršenje i unapređenje procesa i monitoring, analiziranje i ocjenjivanje performansi celoga sistema
- Drži pod kontrolom rizike na izlazima iz procesa i ukupne izlazne rezultate sistema menadžment.
- Da obezbede da predviđene kontrole procesa odgovaraju izlazima iz „razmišljanja na osnovu rizika”.

TAČKA 2 - STARTEŠKA RAZMIŠLJANJA

Za značajan broj organizacija primena menadžment standarda je uvek predstavljala deo strateških odlučivanja, bar za one koje nisu jurile sertifikat kao jedan od uslova neko- ga tendera.

Realna ocena koja se često čula na svim forumima i od svih učesnika u ovome procesu, jeste da su menadžment sistemi u stvari zbog strogosti u implementaciji pojedinih elemenata (kao dokumentacije) vodili organizacije u pravcu kontrolisanih strateških opredeljenja. Kontrolisana strateška opredeljenja su sinonimi za birokratiju, strogo kontrolisane i centralizovane organizacije, sa razvijenom organizacijom visokog stepena formalizacije svega što se dešava, komunikacijama u jednom smeru, procesne orijentacije, i ocenjivanjem uspešnosti izvršnih delova preko poštovanja discipline i stuktturnog načina izvršenja poslova. Stare verzije standarda sa kontrolama menadžment sistema kroz dokumentaciju ili formalizaciju odgovornosti i ovlašćenja i razne forme sistematizacije, kao hijerarija upravljanja, nalogo-davanja, redosleda međuzavisnosti procesa itd., ovim organizacijam su veoma lako omogućavale sertifikaciju.

Suprotno, organizacije drugoga profila strateškog odlučivanja, koje se karakterišu kreativno orijentisanim odlučivanjem, sa sad već nevažećim standardima, ali još prisutnim u realnom životu, su imale probleme, jer među-funkcionalne organizacije, fleksibilne organizacije i sistematizacije zadataka sa niskim stepenom formalizacije, jednostavne komunikacije, projektno organizacije i odnosi nisu se uklapali u zahteve auditora.

Sada se situacija menja. Uvođenje obaveza strateškog odlučivanja koje osim u osnovnim načelima standarda, tačka 01, ukazujući na strateški značaj menadžment sistema za organizacije. Dalje imamo pojašnjenje veze procesnog pristupa i strateških opredeljenja u 0.3 tački, zahtevu analiziranja u postupku preispitivanja sistema harmonizaciju sa strateškim opredeljenjima u tački 9.3.1. Sama Politike bilo kod menadžment sistema u tački 5.2.1 treba da ima strateški karakter, tačka 4.1 opet povezuje procesni pristup sa izabranom strategijom organizacije, 5.1.1 kod specificiranja obaveza rukovodstva povezanost strategija politike i ciljeva nedvosmisleno stavlja u odgovorne „ruke“. Kada dodamo i činjenicu da je i sam ISO 9000:2015 kao rečnik utvrdio strategiju kao nešto što je potrebno opisati i opredelio šta su strateški ciljevi organizacije, imamo punu sliku stanja oko strategije i novih zahteva.

Ne bi trebalo da zaboravimo i ono što se može naslutiti iz teksta, a što je ISO i opisao u prilogima Aneksa SL za njegovo tumačenje, a to je veza razmišljanja na osnovu rizika i strateških odlučivanja. I to prvo kod tačke 4.1 u potrebi povezivanja strategija i konteksta, kod tačke 4.2 u strateškom prepoznavanju interesa zainteresovanih strana, tačka 6.1 sa svojim zahtevima za planiranja, povezana sa rizicima i mogućnostima ima strateški karakter, za razliku od tačke 8.1 koja ima operativni-taktički značaj.

Novi menadžment sistem je pun strateških odlučivanja, što je jako dobro i za promenu uloge rukovodstva u sistemima, a i za samu praksu implementacije sistema u svim nivoima.

TAČKA 3 - KONTROLA I BALANSIRANJE - METODE ZA SINHRONIZACIJU VIZIJA I STRATEGIJA I KONTINULANOG UNAPREĐENJA

Jedna od važnih visoko operativnog značaja izmena jeste, na mala vrata, uvođenje potreba za znatnim

povećanjem stepena merenja i monitoringa, analiziranja i ocenjivanja željenih i ostvarenih rezultata. Ako za trenutak pogledamo same tekstove do sada objavljenih standarda, reči kontrola se spominje oko 40 puta, performanse oko 15 puta, ostvarenje 15 puta (sa izuzetnom ISI 27001 koji samo reč kontrola u svome Aneksu koristi 114 puta).

Sva ova merenja i monitorinzi koji se moraju ostvarivati i analize i vrednovanja rezultata teraju, odnosno, pružaju šanse, da organizacije lakše, efikasnije i efektivnije balansiraju svoj razvoj prema vizijama i strategijama a time i realno prate svoje kontinualno unapređenje. To sada ne bi trebalo da budu prazne reči o tome šta će se sve analizirati već konkretne stvari.

Na kraju ipak se mora razumeti da se izmene koje uvodi Aneks SL koriste za uspostavljanje, održavanje i konktunulano unapređenje - čega? Proces, postupaka (procedura), sistema, kroz zahteve u mnogim tačkama i zahtevima konkretnih standarda, a to će nametnuti značajne izmene na bolje i u ovom segmentu posmatranja menadžment sistema.

Ciljevi svih planiranja treba da budu predviđanja potencijalnih scenarija i posledice i preventivno delovanje na sprečavanju neželjenih efekata pre no što se dese. Ta planiranja i koristi za menadžment sistem se ostvaruju kroz uspostavljanje ciljeva (tačka 6.2), kontrole operacija u 8.1, obezbeđenje resursa 7.1 i kompetentnost 7.2. A mehanizmi za ocenjivanje efektivnosti ovih preventivnih mera se moraju uključiti u planiranje kroz sve monitoringe, merenja, interne provere i preispitivanja sistema.

TAČKA 4 - PROIZVOD NIJE USLUGA

Prvi put Aneks SL uvodi obavezu menadžment standarda da eksplicitno razlikuje proizvode i usluge. U starijim verzijama standard nisu samo terminološke barijare postavljane pred uslužni sektor u najširem smislu posmatranja – od najmanjih organizacija za pružanje biznisa, ali još više do složenih poslovnih ili organizacija za pružanje usluga u oblasti organa vlasti, zdravstvene zaštite, obrazovanja itd. Sam koncept upravljanja kvalitetom koji u oblasti proizvodnje ima u znatnoj meri rigidni karakter, čija se primena obezbeđuje primenom sistema jer izvršenje procesa ne zavisi od izvršioca, kod usluga ima potpuno drugu dimenziju jer

suština usluge je u osobi koja je pruža, odnosno isporučuje.

U starim verzijama termini kao "proizvod", "specifikacija razvoja i projektovanja" ili "neusaglašen proizvod" su svakako bili veoma teško shvaćeni i prihvaćeni u uslužnim delatnostima. I ako će većina nas da kaže, ma to je svejedno - samo da zamenujemo termine proizvod sa uslugom, ipak u praksi – primeni i ocenjivanju to nije bilo lako. Uzmimo primer neusaglašeni proizvod kod usluga i recimo da imamo isporuku pošiljke na drugu adresu, a ne na zahtevanu (ne mogu da se setim broja slučajeva koliko puta se desila mojoj organizaciji u realnom životu kod isporuke papira ili tonera za štampanje). To je neusaglašen proizvod ako razumemo da je ova usluga proizvoda sa aspekta ISO 9001:2008. Ovaj standard, tačka 8.3 zahteva da se problem otkloni, analizira uzrok greške, preduzmu mera sprečavanja ponavljanja i proveriti efektivnost preduzetog rešenja problema. Ova terminologija je svakako strana uslužnim delatnostima a još manje dokumentacija koja ovo prati logikom kolega iz proizvodnje. Novi ISO 9001:2015, tačka 10.2 nameće drugi koncept – utvrđivanjem obaveze organizacija po pojavi neusaglašenosti, uzimajući u obzir i prigovore kupaca, da reaguju, kontrolišu, koriguju i bave se posledicama. Gledajući, samo iz ovog dela zahteva nove verzije standarda, sasvim je jasno da će ove termine uslužne delatnosti lakše razumeti.

Može neko da se pita, zar to nije formalnost, uz dobro tumačenje, sve je isto. Mislim suprotno, jer primena bilo koje promene zavisi od njenog razumevanja i lakoće prilagođavanja načina rada, razmišljanja, komunikacije učesnika. Zbog toga mislim da ove izmene u novoj verziji standarda predstavljaju još jedan element uspešnosti primene u uslužnom sektoru.

TAČKA 5 - STAVLJANJE STVARI U KONTEKST

I ovde imamo jedan veoma očigledan element promena i inovacija koji će omogućiti uspešnost primene standarda – stavljanje stvari (elementa Sistema) u kontekst. Ovo je opet jedan o zahteva koji ima strateški karakter sistema jer predstavlja zahtev razumevanja značaja važnih stvari koje mogu uticati pozitivno ili negativno na menadžment sisteme. Ove značajne stvari moraju da podrazu-

mevaju ono što je važno za organizacije, problem za debate i diskusije i svakako izmene okolnosti rada i okruženja organizacije. Znanja koja se prikupe iz ovih analiza treba da nađu svoje mesto u postupcima planiranja, izvršenja i unapređenja menadžment sistema u organizaciji.

Ovo je veoma značajno jer zahteva izmenjeni koncept razvoja Sistema, uključujući sve važno. Kolika olakšanja će osetiti organizacije koje raspisuju tendere za javne nabavke, članice velikih Sistema, organizacije koje imaju mnogo kooperanata, organizacije koje imaju integracije više Sistema povezanih sa rizicima (kao EMS I OHS, ili QMS I FSMS), kao posledica istih procesa i aktivnosti.

Uključenje znanja i informacije iz konteksta organizacije će imati višestruku korist: prvo - snaženje primene elemenata koji su i u postojećim sistemima činili suštinu sistema, drugo - proširenja značaja na one na koje utiču eksterni faktori i zainteresovane strane, treće - podsticaj razvoja sistema i povećanje njihove tržišnosti – u internom smislu, olakšanja proširenja primene u celini organizacije, a svakako i u snažnijem uticaju na spoljne faktore, kupce i isporučioce.

TAČKA 6 - OKRETANJA „KO U KAKO“

Jedan od veoma prisutnih problema i pored formalnog utvrđivanja odgovornosti po organizacijama, u praksi, jeste i sprovođenje tih odgovornosti. Možda je najupečatljiviji primer odgovornost oko utvrđenih neusaglašenosti iz rada ili bilo koje vrste provera. Ne ukazujem samo na greške kod primene ovoga zahteva u samom postupku, već na najčešće lociranje uzroka na ličnosti – kao greška predstavnika rukovodstva ili nekoga zaposlenog, previd izvršioca – nikada tu nema odgovornosti vlasnika procesa ili rukovodioca organizacionog dela.

Uvek smo se bavili odgovorima na pitanje - ko i zbog formalne definicije odgovornosti i ovlašćenja, ima probleme u realnom životu.

Nova verzija standarda ISO 9001:2015 zahteva odgovornosti u 4.4.1 za procese, 5.1 demonstraciju liderstva, 5.3 za utvrđivanje svih odgovornosti i ovlašćenja, 6.2.2 za ostvarenje ciljeva kvaliteta, 6.3 izmene sistema, 7.4 komunicira, 8.3.2 za planiranje razvoja i projektovanja, 8.7.2 akcije o neusaglašenostima, 9.2.2 interne provere, i u mnogim drugim tačka-

ma na manje ili više eksplicitan ili referentni način.

Smanjenje nekih zahteva za dokumentima kao Poslovníkom kod ISO 9001, ili nepostojanje zahteva za predstavnikom rukovodstva za sve sisteme, treba posmatrati kao pretvaranje zahteva iz dimezije opisivanja „kako“ u dimenziju „ko“ i kako je to „izvršeno“. Ovo je i jedna od ključnih strateških izmena u samom menadžment sistemu, u svojoj osnovi. Težnja na planiranju i dokazivanju ostvarenja planova, a ne opisivanja kako će nešto da se radi, već dokazivanja izvršenja i uspešnosti u odnosu na potrebe sistema, proizvoda, kupaca i zainteresovanih strana.

TAČKA 7 - „SOFT SKILLS“ NALAZI SVOJE MESTO

Novi zahtevi u pogledu kompetentnosti i svesti, osim razdvajanja u posebne tačke (7.2 i 7.3) donosi i novine u pogledu pružanja mogućih načina obezbeđenja potrebne kompetentnosti (obezbeđivanje obuke, mentorstvo, preraspoređivanje trenutno zaposlenih osoba, unajmljivanje kompetentnih osoba, ugovaranje). Svakako se ovde moraju uzeti u obzir i zahtevi za kontrolu znanja u organizaciji u okviru tačke 7.1.6 i njihova međusobna povezanost, i u sadržaju znanja i obuka, i u veštinama koje su sastavni deo oba ova elementa.

Polazeći od prisutne prakse obezbeđivanja, odnosno neobezbeđivanja kompetentnosti u organizacijama možemo razlikovati sledeće slučajeve:

- nesvesna nekompetentnost
- svesna nekompetentnost
- nesvesna kompetentnost
- svesna kompetentnost.

Zahtevi za obezbeđenje kompetentnosti će usloviti sasvim drugačiju evidenciju i podatke o kompetentnosti i zaposlenih i onih koji su pod kontrolom organizacija, te će za veliki broj aktivnosti, pored obrazovanja i prakse i veštine, morati da nađu mnogo više mesto u dokazivanju saobraznosti sa ovim zahtevima. Tu će zbog različite širine parametara za merenje i monitoringe proizvoda, usluga, procesa i ostvarenja ciljeva, početi da se razlikuju različite vrste veština (hard i soft skills).

Uzmimo veoma čest slučaj iz prakse – u pogonu neke organizacije, koja radi u dve smene, imamo i dva predradnika, koji imaju istu školsku spremu, iskustvo i osnovna znanja o svim elementima potrebnim

za radno mesto. Ali jedan poslovođa uvek obezbeđuje ostvarenje svih ciljeva i ličnih i celog pogona, dok drugi uvek ima neke probleme zbog kojih se pravda. Organizacija iznenađeno dobije veliki izvozni posao za inostranstvo i već nakon dva dana rukovodstvo konstantuje da neće moći da izvrše planove, te zamole HR odeljenje i rukovodstvo pogona da analizira stvar. Veoma lako je utvrđeno da ovaj drugi poslovođa nema dobru praksu rukovođenja i vođenja smene, što izaziva nesuglasice u radu zaposlenih i manju proizvodnju, defektne proizvode i kašnjenja sa isporukama. Zaključeno je da je neophodno u proceure i pravila za rad HR uključiti i podatke o „soft skills“ veštinama i da programi obezbeđenja kompetentnosti moraju da uključe i te parametre kompetentnosti. Predstavnik rukovodstva je probao da pronađe polazište i za ove izmene u sistemu menadžmenta. Veoma se obradovao kada je shvatio da ima to u okviru nove verzije standarda već sertifikovanog sistema po ISO 9001.

I kod internih i eksternih proveravača se postavlja isto pitanje obezbeđenja novih kompetentnosti, jer je više nego očigledno da profil proveravača mora da se menja za Annex SL menadžment standarde.

Proširenje nivoa kompetentnosti proverivačkih timova o kojima se najviše vode diskusije jesu:

- oblasti uske struke vezane za kontekst organizacije – proizvod, usluge, tehnologije, poslovno okruženje, konkurencija, svetski trendovi, razvoj grupacije itd.
- oblasti primene novih standarda – olakšanje proširenja primene na uslužne delatnosti
- oblasti unapređenja metoda i tehnika proveravanja – komunikacije, vrednovanja, tehnike intervjuisanja, savremene IT tehnike i slično
- specifična znanja iz risk menadžmenta, kontinuitet poslovanja, proces menadžmenta, projekt menadžmenta, „knowledge“ menadžmenta, kvaliteta usluga, eko dizajna itd.
- specifična znanja i veština iz oblasti timskog rada, jer će se uslovi rada timova izmeniti povećanjem broja u timovima, ili povećanjem nivoa ekspertskih znanja i analiza u svakome proveravanju itd.

TAČKA 8 - SMANJENJA HAOSA U DOKUMENTACIJI

Ne uvek priznata kao veliki problem, kontrole dokumenata u organizacijama, je izazivala oprečna mišljenja, kritike i rasprave. Zahtev za 6 dokumentovanih procedura i 21 zapisa od strane velikog broja auditora, konsultanata svakako da je bio glavni problem.

Pogrešna tumačenja su dovela do stvaranja paralelnih Sistema u organizacijama jer je interna, pravna, vlasnička, upravna, tehnička, razvojna, projekta, finansijska, IT, elektronska i druga dokumentacija, bila veoma često potpuno van domašaja zahteva. Pojednostavljenja u kontroli dokumenata, tj dokumentovanih informacija, stvara platformu za potpuno drugačiji koncept kontrole (podvlačim kontrole dokumenta, a ne njihovog upravljanja). Naši su prevodioci, a to rade već dugi niz godina, dodali posebne zahteve i težinu primene u Srbiji, kroz nesporno prevedenog zahteve za kontrolom, pretvarajući ga u upravljanje - što u realnom životu strašno otežava situaciju, jer je nemoguće one tri grupe Sistema (gazda, ocenjivači i sami zaposleni) dovesti na nivo upravljanja kako to naša vezijska standarda smatra ili razume. Na žalost i sada se desilo isto.

Bez obzira na naše lokalne probleme sa prevodenjem, nove verzije svih standarda pružaju veliku šansu za harmonizaciju i ujedinjavanje, a prvenstveno izradu metoda i njihove primene svih dokumentovanih informacija uključenih u sisteme. To će olakšati organizacijama, ne da imaju manje dokumenata, kako većina sada misli i zamišlja, već da srede i stave sve dokumentovane informacije pod kontrolu i preispitivanja.

TAČKA 9 - KORISTI OD PDCA

PDCA je svakako jedan od najpoznatijih modela kontinualnog unapređenja. Iako veoma popularan, ovaj koncept ipak nailazi ne baš na veliku primenu. Svi ga razumeju, prepričavaju, znaju istoriju – ko je napravio prvi, ko ga je promovisao, koje tačke standarda se odnose na koju fazu ciklusa, ali od primene skoro ništa.

I ovde očekujem promenu pre svega u olakšanoj primeni u jednom od najznačajnijih faza razvoja svakoga sistema, a to je rešavanje problema bilo koje vrste. Novi menadžment



standardi pružaju šansu za promenu ovoga stanja.

Na primeru rešavanja problema sve je veoma jasno - nema lakšeg načina da to planiramo i odradimo, samo treba da hoćemo. A i za to se Aneks SL postarao, zar ne?

TAČKA - 10 REALNOST ILI ILIZUJA OCENJIVANJA

Veoma važna faza života svakoga sistema je njegovo stanje posle inicijalnog ocenjivanja. Tu u praksi ima stvarno veoma šarenih rešenja i pristupa, od dobrih smo bili - ne diramo ništa do daljnjeg, prevarićemo opet ocenjivače na neki način, do hajde da nastavimo još žešće nego do sada. Svakako, ovih poslednjih je veoma malo. Motivacija za ocenjivanje i primenu sistema uglavnom opada, u najvećem broju slučajeva.

Iako na početku primene novih standarda, pre svega ISO 9001 i ISO 14001, već ima puno pitanja i dilema, svima je jasno da će se stanje promeniti. Na bolje, ili ne?

Ozbiljnost i suzdržanost mnogobrojnih međunarodnih značajnih činilaca ovoga procesa ukazuju, prvo, na shvatanje trenutka u kome se nalazimo, i drugo, značaj uticaja pogrešnih poteza u ovoj oblasti.

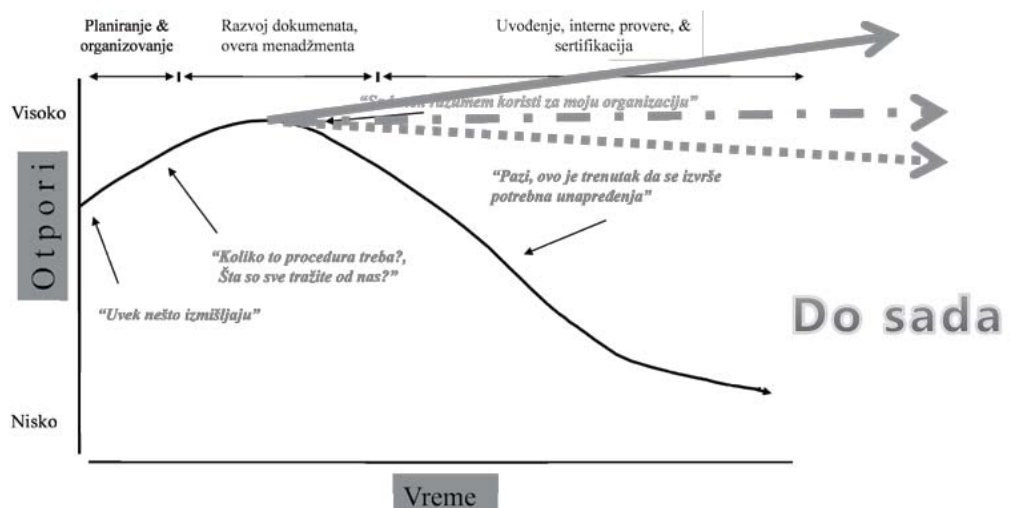
Iako izgleda lepo što je jedna od članova Komiteta TS 176 SAD objavila knjigu o novim standardima, to je recimo izazvalo veoma velike polemike i diskusije u Americi, jer je zloupotrebila poziciju dobijanja informacija pre drugih. Situacija da je BSI dvadesetak dana pre usvajanja standarda ISO 9001:2015 dobio akreditaciju od ANSI za ocenjivanja preko treće strane, takođe. Kod nas rasprava i pitanja o prvom ISO 9001:2015 certifi-

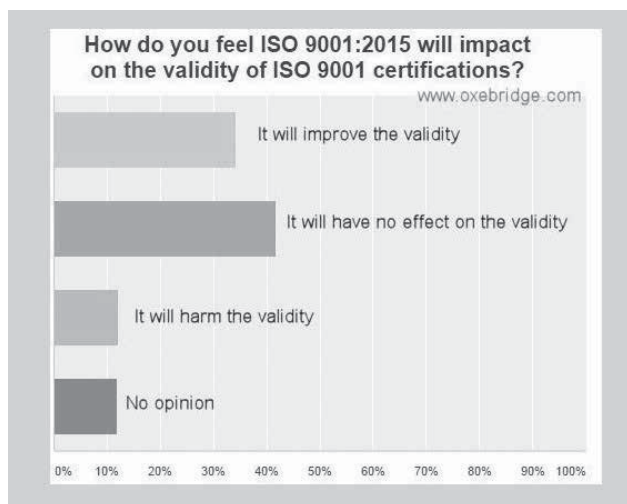
katu (DNV predstavništvo iz Hrvatske). Sve češća diskusija o „soft grade“ kategoriji neusaglašenosti od ocenjivača (ili lenjosti ocenjivača ili politike sertifikacionih tela da zadrži klijente svojim umerenim stavovima). Da li će sadašnji nivo ocenjivanja u dve faze moći da opstane u istom odnosu vremena i troškova? Da li je sloboda u obezbeđenju kompetentnosti sertifikacionih tela dovoljna da obezbedi doslednu primenu izmenjenih zahteva? To su samo neka od pitanja koja se čuju ovih meseci i dana.

Početkom januara ove godine Oxebridge Quality recourses international je objavila na svom sajtu veoma interesantnu anketu koju su radili.

Između veoma interesantnih odgovora, izdvajam one koji ukazuju na teškoće u ocenjivanjima i uticaj na validnost sertifikacije, iz kojih se vidi da

Neka ponašanja prema ISO programu





Izvor: Results of Oxebridge ISO 9001:2015 Early Opinion Survey, Januar 2016

klijenti ipak ne očekuju velike promene na same procese sertifikacije.

Svakako je ovaj period, nekoliko narednih meseci, odlučujući za dalji razvoj primene standarda i samih postupaka ocenjivanja. Da li će se ponašanja velikog broja sertifikacionih tela izmeniti ili ne? Koliko vremena treba da se ocenjivači prilagode novim pravilima (ako ih bude)? Ovdje se ne sme zaboraviti i značajan razvoj i uticaj proveravanja preko druge strane, koji svakako može lako da ugrozi poziciju ocenjivanja, jer ima drugačiji pristup kompetentnosti proverivača i koji sve više u pojedinim oblastima doživljava razvoj.

Šta je realnost, a šta iluzija, dobićemo odgovore već narednih meseci, siguran sam u prvoj polovini ove godine.

Zašto mislim da je i ovo element koji ima pozitivnu ulogu, dva su razloga za to:

- prvo, osećam iz iskustva sa prethodnim tranzicijama, da će se klijenti zbog velikih problema generalno u svetskoj ekonomiji okrenuti onome pravom rešenju, jer je to po mom ubeđenju i dugogodišnjoj praksi na ovim pitanjima, jedino ispravno i vodi rešavanju problema
- drugo, međunarodne organizacije ISO (njihove radne grupe za primenu i proveravanja), IAF, IRCA i druge koje su u međuvremenu formirane na regionalnom ili internacionalnom nivou, izaći će sa odgovarajućim rešenjima i pravilima.

NA KRAJU

Naime kao i do sada, jasno je da će ključni faktori uspešnosti sistema zavisiti od uticaja mnogih faktora, što je jasno svakako i iz razmatranja datih u ovome radu. Tu se mogu prepoznati sledeći faktori uspešnosti primene novih standarda.

Ova poslednja grupa faktora iako svakako nije najznačajnija, ali se u ovome trenutku tranzicije miliona organizacija širom sveta mora gledati u posebnu svetlu i okviru.

Glavni razlozi za primenu standarda i sertifikaciju, osim raznih pojedinačnih prednosti, skoncentrirani su na unutrašnje i spoljno poslovno okruženje (kontekst). Jasno je da će one organizacije, više nego ikada do sada, koje žele i traže alate za unapređenje svojih procesa i sistema, imati pozitivne rezultate iz sertifikacije.

Auditori, sertifikaciona tela, sada imaju zadatak da tome doprinesu više nego do sada, da se ovo i ostvari.

Lopta je u njihovom dvorištu. Bar mislim da je tako. A vi?

Da li je ovo možda put u takozvane "Anti-fragility" organizacije koje su otporne na sve izazove i izmene. Svakako je rano da se opredelimo, ali lepo zvuči.

* Bertalanffy, L. von, (1969). General System Theory. New York: George Braziller.



Dr Radoslav Raković¹

NOVI MENADŽMENT STANDARDI – POGLED IZ UGLA TERMINOLOGIJE

Novi menadžment standardi objavljeni septembra 2015 godine doneli su značajne izmene ne samo u segmentima strukture standarda i uvođenju novih koncepata (kontekst organizacije, uvažavanje rizika, dokumentovane informacije) već i u pogledu korišćene terminologije. To je sa jedne strane razrešilo neke od dilema koje su do sada postojale, neke je zadržalo, ali je i otvorilo neke nove. U radu su razmotrene neke od najznačajnijih dilema vezane za terminologiju kako u samim standardima tako i pri njihovom prevodu na naš jezik.

Ključne reči: Standardi sistema menadžmenta (MSS), Terminologija

„Što svak' jednako razumije, tome tumača ne treba!”
Valtazar Bogišić

Novi menadžment standardi ISO 9000, ISO 9001 i ISO 14001 objavljeni septembra 2015 godine ([1]-[3]) doneli su značajne izmene ne samo u segmentima strukture standarda bazirane na Aneksu SL [4] i uvođenju novih koncepata kao što su kontekst organizacije, uvažavanje rizika, dokumentovane informacije itd. ([5],[6]) već i u pogledu korišćene terminologije. Jedna od osnovnih ideja kreatora novih standarda bila je da se što je moguće više koristi isti jezik i definicije u svim standardima sistema menadžmenta (MSS) kako bi se izbeglo nerazumevanje i neujednačena interpretacija standarda. Vreme koje je pred nama pokazuje da li su i u kojoj meri u tome uspele.

Da bi se sagledao obim izmena u domenu terminologije treba naglasiti sledeće:

- U standardu ISO 9000:2015 saržano je 138 pojmova. Od 84 pojmova, koliko ih je bilo u reviziji standarda 2005, u novom standardu zadržano je njih 79 (32 je nepromenjeno, 32 je doživelo manje izmene u napomenama ili definicijama, a 15 je doživelo značajnije izmene), tri su izostavljena, a dva su objedinjena

na u jedan. Uvedeno je 59 novih pojmova.

- U standardu ISO 14001:2015 postoji ukupno 33 pojma. Od 20 pojmova, koliko ih je bilo u reviziji iz 2004. godine, u novom standardu zadržano je njih 13 (3 je nepromenjeno, 5 je doživelo manje izmene u napomenama ili definicijama, a 5 značajnije izmene) a sedam je izostavljeno. Uvedeno je 20 novih pojmova, uglavnom preuzetih iz ISO 9000:2015.
- Aneksom SL definisan je ukupno 21 pojam, koji se mogu smatrati fundamentalnim i koji se prenose u MSS u identičnom obliku.

Može se uočiti da su se u terminologiji MSS prvi put pojavili i termini koji se odnose na oblasti kao što su upravljanje projektima i stratejski menadžment. Prvo detaljnije upoznavanje sa terminologijom u novim standardima ukazuje da su neke od postojećih dilema razrešene, neke su i dalje ostale, a otvorene su i neke nove.

U radu su razmotrene neke od najznačajnijih dilema vezane za terminologiju kako u samim standardima tako i pri njihovom prevodu na naš jezik, uz puno uvažavanje ogromnog napora koji je uloženo u tom procesu.

MENADŽMENT I UPRAVLJANJE

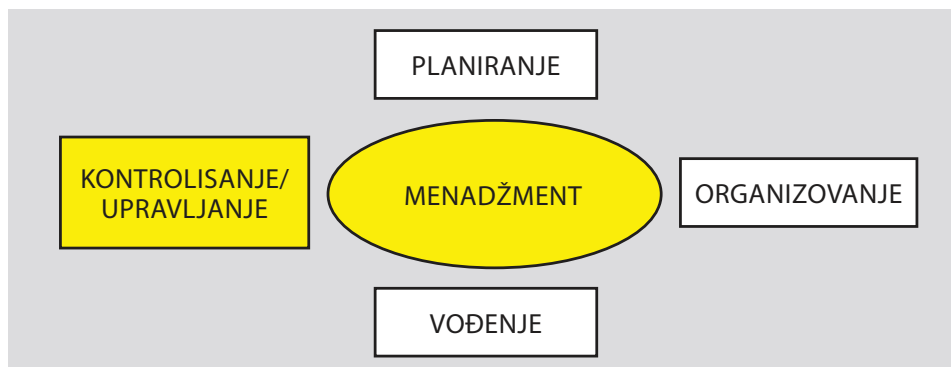
Jedna od osnovnih zamerki koja se upućuje svima koji na bilo koji način govore o sistemima menadžmenta jeste da se koristi reč “menadžment” koja nije naša. Na neki način, oni koji nam to zameraju su u pravu, ali... Koliko god nastojali da se držimo našeg jezika, u konkretnom slučaju smo nemoćni, jer u našem jeziku ne postoji odgovarajući prevod engleske reči “Management”! U najvećem broju slučajeva, bilo je pokušaja da se umesto navedene reči koristi izraz “upravljanje”, često primenivan u tehničkim disciplinama. Međutim, ovaj izraz je najbliži prevodu engleske reči “Control” i ne odražava suštinu menadžmenta.

Definicija 3.3.3 u standardu [1] generalno definiše menadžment kao “koordinirane aktivnosti za usmeravanje organizacije i upravljanje njom”. Sa druge strane, pojam “upravljanje” nije posebno definisan ali se pominje u poglavlju 8.1 standarda ([2],[3]) “Planiranje i upravljanje realizacijom operativnih aktivnosti”.

Odnos ovih pojmova može se ilustrovati slikom 1 [7], na kojoj se vidi da “menadžment” sadrži sledeće komponente:

- Planiranje: Utvrđujemo šta je to što želimo da ostvarimo i na koji način nameravamo to da postići

¹ Dr Radoslav Raković, rukovodilac službe IMS, član Stručnog saveta FQCE, akademik IAS



Slika 1. Odnos pojmova menadžmenta i upravljanja

gnemo (zato se u napomeni uz definiciju 3.3.3 pominje uspostavljanje politike, ciljeva i procesa za ostvarivanje tih ciljeva).

- Organizovanje: Utvrđujemo i usklađujemo zadatke i resurse koje ćemo koristiti - ljudske i materijalne.
- Vođenje: Usmeravamo i podstičemo ljude kako bi se angažovali na ostvarivanju planova.
- Kontrolisanje (Upravljanje): Praćenje i merenje izvršenja aktivnosti i preduzimanje korektivnih mera kako bi se postigli željeni rezultati.

Dakle, jasno je da je upravljanje samo jedna od komponenata menadžmenta i da ovi pojmovi ne predstavljaju sinonime. U slučaju "upravljanja" polazimo od sistema koji je precizno definisan, tokom rada pratimo kako se on ponaša preko merenja ključnih veličina i na osnovu toga preduzimamo mere kojima bi sistem održali u željenim okvirima rada. Primer za to u praktičnom životu je vožnja automobila - njime upravljamo na osnovu nekoliko pravila koja su zajednička bez obzira na vrstu automobila

(da li je u pitanju "stojadin" ili "mercedes"), ne ulazeći previše u to zašto su ta pravila baš takva kakva jesu. U slučaju "menadžmenta" u poziciji smo da definišemo pravila, način kako ćemo se organizovati i kako ćemo ih sprovesti. U primeru automobila mi nismo ti koji osmišljavamo vozilo i njegove karakteristike i ne definišemo pravila kako će se njim upravljati, to radi neko drugi, proizvođač, u skladu se nekim standardima, a mi to prihvatamo!

POLITIKA

Originalni termin u standardu [1] za ono što se u praksi zove "politika" je "Policy", koju većina rečnika prevodi kao "deklaracija, izjava" i time je razlikuje od pojma "Politics", koju mi takođe prevodimo rečju "politika". Definicija 3.5.8 [1] opisuje ovaj pojam kao "namere i usmerenje organizacije, kako ih je zvanično izrazilo najviše rukovodstvo", pa je na osnovu svega autor bliži uverenju da je dokument koji se uspostavlja u sklopu MSS najispravnije zvati "Izjava o politici" jer kroz njega najviše rukovodstvo saopštava zaposlenima, akcionarima i okruženju izvan organizacije kakvo je njegovo opredeljenje kad je u pitanju neki od MSS ili IMS

kao celina. Postoji još jedan, više psihološki razlog za izbegavanje reči "politika" – ona u našim uslovima budi ne baš previše pozitivne asocijacije.

ZAINTERESOVANE I INTERESNE STRANE

U sklopu definicije 3.2.3 [1] kreatori standarda su na neki način stavili tačku na dilemu da li se u slučaju pojmova "Stakeholders" (Zainteresovane strane) i "Interested parties" (Interesne strane) radi o istom pojmu. Autor je oduvek smatrao da razlike, ukoliko uopšte postoje, nemaju nikakvu praktičnu primenljivost za one koji se bave uspostavljanjem, održavanjem i unapređenjem MSS. Naime, reč "interes" je u korenu oba pojmova i teško je zamisliti da je neko zainteresovan, ali nema interes, ili da ima interes ali nije zainteresovan, iako se u delu literature mogu pronaći stavovi da između tih pojmova ima razlike.

Zanimljivo je da su kreatori standarda na engleskom jeziku u prvi plan stavili pojam "interesne strane", kako je to navedeno i u grupi fundamentalnih pojmova u Aneksu SL ("interesne strane" su preporučeni pojam a "zainteresovane strane" prihvatljiv), dok je u prevodu na naš jezik u prvom planu pojam "zainteresovane strane".



PROIZVOD I USLUGA

U prethodnoj reviziji standarda, proizvod je definisan kao rezultat horizontalnog procesa i sadržao je četiri kategorije – dve materijalne, “opipljive” (hardver, procesni materijali) i dve nematerijalne, “neopipljive” (softver, usluge), slika 2. Definicijama 3.7.6 za proizvod i 3.7.7 za uslugu standard [1] je izdvojio usluge kao zaseban pojam sa idejom da se prevaziđu neki problemi u primeni zahteva ISO 9001 u organizacijama iz uslužnih delatnosti.

Treba priznati da u praksi i većem delu stručne literature jedinstvena definicija proizvoda nije bila prihvaćena (uz neke izuzetke, u koje spada i autor) i korišćen je izraz “proizvodi i usluge” pa se može pretpostaviti da je ISO napravio neku vrstu kompromisa odstupajući od, u suštini korektnije, jedinstvene definicije za proizvod, što je pomalo iznenađujuće za telo koje se bavi standardizacijom. Ovo je utoliko čudnije kada se ima u vidu da je oblast softverskog inženjerstva (engl. Software Engineering) uspeła da jedan krajnje specifičan rezultat procesa, softver, definiše kao proizvod, ma koliko on bio specifičan po svom načinu izrade i održavanja [8], iako je razlika između softvera i klasičnih proizvoda u suštini mnogo veća nego između klasičnih proizvoda i usluga.

DOKUMENTOVANE INFORMACIJE

Pojam “dokumentovane informacije” (3.8.6, [1]) predstavlja jednu od novina koju su doneli novi standardi, kako kao pojam tako i kao koncept. Definicijom pojma kao “infor-

Tabela 1. Dokumentovane informacije u MSS

Standard	Broj pozivanja na održavanje DI	Broj pozivanja na čuvanje DI
ISO 9001 [2]	4	23
ISO 14001 [3]	8	7
ISO 27001 [9]	2	10

macija za koje se od organizacije zahteva da njima upravlja i da ih održava, kao i medijum na kome se one nalaze”, naglasak se stavlja na činjenicu da su u današnje vreme informacije sve češće u elektronskom, a ne papirnom obliku. Obaveza organizacije je da neke od dokumentovanih informacija “održava” (“Maintain”), a neke “čuva” (“Retain”). U suštini, održavaju se dokumenti koji imaju reviziju (poslovnik, procedure i uputstva), a čuvaju se dokumenti koji nemaju reviziju (zapisi), koji predstavljaju deo istorije odvijanja poslovnih procesa. U tabeli 1 dat je pregledni prikaz broja mesta u standardima u kojima se traži održavanje, odnosno čuvanje dokumentovanih informacija. Ako se to uporedi sa zahtevima prethodnih revizija standarda može se uočiti da nema prevelikih razlika u obimu dokumenata MSS, jedino što je u novijim verzijama standarda ostavljena veća sloboda organizaciji da u skladu se svojim procenama i prirodom svoje delatnosti pronađe odgovarajući oblik prikaza tih informacija.

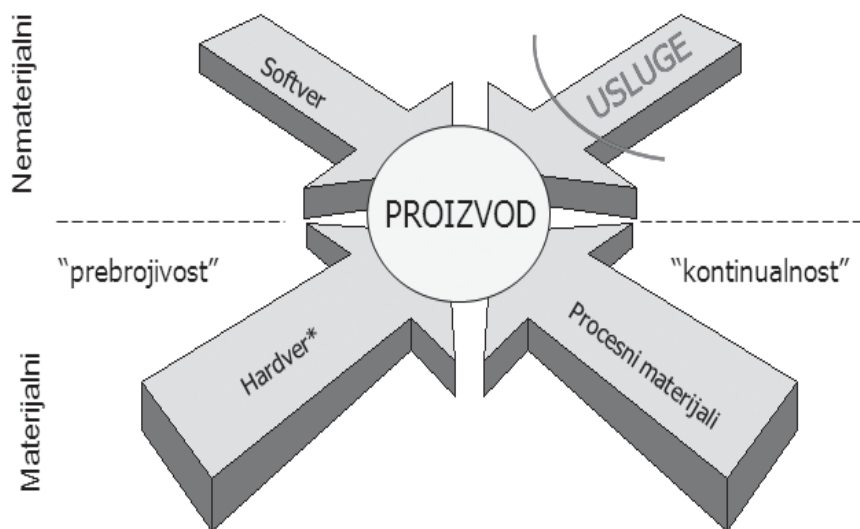
ODGOVORNOST

Jedna od dilema koja je postojala, a nije dovoljno razrešena novim

standardima, jeste dilema vezana za pojmove koji se pojavljuju u originalu standarda [2] kao “Responsibility” i “Accountability”. Na žalost, ovi pojmovi nisu eksplicitno definisani standardom [1], pa će i dalje postojati teškoće i njihovom razgraničenju. Na naš jezik oba pojma se prevode kao “odgovornost”, i često se smatraju sinonimima, ali postoji razlika u hijerarhijskom nivou na kojem se ta odgovornost razmatra. Pojam “Responsibility” koristimo kada želimo da ukažemo da je neko neposredno odgovoran tj. zadužen “za nešto”, na nižem nivou hijerarhije, dok se pojam “Accountability” koristi kada želimo da ukažemo da je neko odgovoran “nekome” i vezujemo ga za najviše rukovodstvo [10]. Razlika se u nekim izvorima tumači i kao obaveza da se pojava objasni, u smislu njenog uzroka (“Accountability”) ili te obaveze nema (“Responsibility”). U samom standardu ISO 9001 [2], pojam “Accountability” pojavljuje se samo u tački 5.1.1 a), a u prevodu je kao nacionalna fusnota ukazano da je pojam preveden kao “krajnja odgovornost” u smislu da ne može biti prenet na drugo lice, što se uklapa u generalno obrazloženje razlike između ovih pojmova u rečnicima, tj. da se “Responsibility” kao odgovornost može deliti sa drugima, a “Accountability” ne može.

UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

U uvodnom delu rada napomenuto je da su u standard [1] prvi put uključeni i pojmovi koji se odnose na upravljanje projektima. Sam projekat definisan je tačkom 3.4.2, upravljanje projektom u tački 3.3.12 a plan upravljanja projektom u tački 3.4.2. U prevodu standarda, pojam “Project management” preveden je kao “menadžment projektom”, što je sporno iz dva razloga. Prvi je činjenica da je ova oblast u krugovima onih koji se njom detaljnije bave prevedena ili kao “Upravljanje projektima” (uz dileme koje su iznete u delu u kome smo govorili o pojmovima “menadžment” i “upravljanje”) ili kao “Projektni me-



Slika 2. Proizvod i usluge

nadžment”, što nas lišava potrebe razmatranja odnosa sa rečju upravljanje [8]. Drugi razlog je čisto logički – iz konstrukcije “menadžment projekta” ostaje nejasno da li je projekat predmet nad kojim se sprovodi menadžment, ili je projekat sredstvo koje se koristi da bi se proveo menadžment nad nečim trećim. Iz tih razloga, autor smatra da bi ovu oblast trebalo zvati onako kako je to u praksi uobičajeno – “Upravljanje projektima”.

STRATEGIJSKI MENADŽMENT

Oblast strategijskog menadžmenta je “na velika vrata” ušla u MSS, pre svega kroz posebnu glavu 4 (Kontekst organizacije) jer je suština ove oblasti upravo u tome da organizacija mora da sagleda svoje unutrašnje prednosti i mane, kao i spoljašnje opasnosti i šanse, kako bi mogla da opstane u promenljivim uslovima koji vladaju na tržištu, a to obavlja kroz korišćenje alata kao što su SWOT ili BPEST analiza [8]. Drugi oblik uključenja strategijskog menadžmenta u MSS ogleda se kroz definisanje pojmova “strategije” (3.5.10), “vizije” (3.5.11) i “misije” (3.5.12). Na žalost, kreatori standarda napravili su krupan propust u redosledu pojmova, koji je inače često prisutan u literaturi. Možda to neko ne smatra važnim, ali kada se navode pojmovi, oni se navode ili po abecednom (azbučnom) redu ili po redosledu koji određuje logika procesa. U konkretnom slučaju nije primenjen abecedni redosled, pa je redosled pojmova u koliziji sa logikom procesa. Izvor svega je misija, kao smisao postojanja organizacije, zatim sledi vizija, kao sagledavanje gde organizacija želi da bude za 5-10 godina, a da bi sve to ostvarila, organizacija bi trebalo da definiše odgovarajuću strategiju i da je implementira. Od institucije kao što je ISO, koja definiše standard za ceo svet, očekuje se da vodi računa i o redosledu nekih pojmova. Nažalost, praksa pokazuje da ono što je pogrešno obično bude bolje prihvaćeno od ispravnog, pa nije ništa neobično da se u literaturi i praksi najčešće govori o “viziji i misiji organizacije”, što samo po sebi govori o nivou razumevanja cele oblasti.

SVEST, ZNANJE I KOMPETENTNOST

Prethodno razmatranje vezano za redosled pojmova još je drastičnije u slučaju pojmova iz nadnaslova ovog dela rada. Ako se može pretpostavi-

Tabela 2. Glagolski oblici u MSS

Glagolski oblik	Značenje	Smisao
“shall”	“mora”	zahtev
“should”	“trebalo bi”	preporuka
“may”	“sme”	dozvola
“can”	“može”	moгуćnost / sposobnost

ti da mnogi ljudi nedovoljno znaju šta je to misija, vizija ili strategija, u konkretnom slučaju reč je o logičkoj grešci koja je za telo kao što je ISO neoprostiva. Naime, u glavi 7 standarda [2] navode se resursi (7.1, pri čemu se potpuno nova tačka 7.1.6 odnosi na upravljanje znanjem), kompetentnost (7.2) i svest (7.3), iako je logika celog procesa potpuno drugačija – ako ne postoji svest, teško da će se ljudski resurs upućivati na obuke da bi sticao neophodno znanje, koje bi u procesu praktične primene podizalo kompetentnost pojedinaca i organizacije. Treba reći da je i u prethodnim revizijama standarda bilo “lutanja” sa redosledom ovih pojmova, što ukazuje da su oni ređani onako kako je to nekome lepše zvučalo, a ne onako kako to diktira logika odvijanja procesa.

ODOBRAVANJE ISPORUKE PROIZVODA I LI USLUGE

U definiciji 3.12.7 standarda [1] definisan je pojam “Release” kao “dozvola da se pređe u sledeću fazu procesa ili u sledeći proces”, uz objašnjenje u napomeni da u oblasti softvera to označava verziju samog softvera ili nekog dokumenta. Ovaj termin preveden je sa “Puštanje”, koji zvuči pomalo žargonski, a primerenije bi bilo “izdavanje odobrenja za isporuku” ili samo “odobrenje isporuke”. Ovo je česta situacija kada se neki dokumenti prevode na naš jezik, pošto se nekada jedna reč iz engleskog jezika ne može prevesti adekvatno samo jednom rečju, već opisno, uz upotrebu nekoliko reči.

GLAGOLSKI OBLICI KORIŠĆENI U MSS

Razmatranje terminologije ne bi bilo kompletno ukoliko se ne bi osvrnuli i na glagole koji se koriste u standardima da bi definisali nivo obaveze koju organizacija ima, iako to nije ništa novo i primenjivalo se i do sada. U tabeli 2 dat je pregled glagolskih oblika, njihovog značenja i smisla, onako kako je to navedeno u standardu ISO 9001 [2], u delu 0.1.

ZAKLJUČAK

U radu su razmotrene neke od najznačajnijih dilema vezane za terminologiju kako u samim standardima tako i pri njihovom prevodu na naš jezik. Na osnovu iznetog može se zaključiti da su neke od do sada postojećih dilema razrešene, ali su neke zadržane i otvorene su neke nove. Svi komentari dati u ovom radu orijentisani su pre svega na to da podstaknu stručnu javnost za bavljenje ovim značajnim segmentom primene menadžment standarda. Autor je u punoj meri svestan svih teškoća pred kojima su bili članovi timova pri Institutu za standardizaciju Srbije pri prevodu tekstova standarda na naš jezik i maksimalno uvažava napor koji su uložili da krajnji rezultat bude što bolji. Određen broj komentara vezanih za prevodenje teksta će, nadamo se, biti shvaćeni na pravi način, kao pokušaj da se taj prevod što je moguće više približi našem jeziku i uskladi sa tematikom kojom se bavi.

LITERATURA

- [1] ISO 9000:2015 Sistemi menadžmenta kvalitetom - Osnove i rečnik
- [2] ISO 9001:2015 Sistemi menadžmenta kvalitetom - Zahtevi
- [3] ISO 14001:2015 Sistemi menadžmenta zaštitom životne sredine - Zahtevi sa uputstvom za primenu
- [4] ISO/IEC Directives, Part 1 - Consolidated ISO Supplement – Procedures specific to ISO, Annex SL: Proposals for Management System Standards (ISO/IEC, 2015)
- [5] Milovanov B: „ISO 9001:2015 Neki važni aspekti“ (Časopis Kvalitet & izvrsnost, God. III, br. 9-10, 2015, str. 33-37)
- [6] Stokić D: „ISO 14001:2015 Neki važni aspekti“ (Časopis Kvalitet & izvrsnost, God. III, br. 9-10, 2015, str. 38-41)
- [7] Raković R: Integrirani sistem menadžmenta - teorija i praksa (Stylos - Građevinska knjiga, Beograd, 2014)
- [8] Raković R: Upravljanje softverskim projektima (Energoprojekt InGraf, Beograd, 2009)
- [9] ISO 27001:2013 Sistemi menadžmenta bezbednošću informacija - Zahtevi
- [10] Hooper D: “The difference between Responsibility and Accountability” (Savannah Business Journal, December 16, 2013)