



Značaj primene međunarodnih ISO standarda za upravljanje preduzećem i obezbeđivanje satisfakcije potrošača

Jasna Babić

UVOD

Težnja svakog ozbiljnijeg preduzeća je da stvori lojalne kupce. Koncept pružanja visoke satisfakcije kupcima u velikoj meri se podudara sa konceptom upravljanja ukupnim kvalitetom u preduzeću (TQM). TQM koncept, između ostalog, podrazumeva uspostavljanje sistema menadžmenta kvalitetom u celoj organizaciji. Na projektovanje i primenu ovog sistema utiču: okruženje, potrebe i posebni ciljevi organizacije, proizvodi i procesi organizacije, njena veličina i organizaciona struktura. Zahtevi za sistem menadžmenta kvalitetom sadržani u međunarodnom standardu ISO 9001:2008 su opšteg karaktera i mogu se primeniti u svim organizacijama, nezavisno od njihove veličine i vrste delatnosti. Iako je primena ISO 9001 dobrovoljna, za preduzeće je od velikog značaja da ima sertifikat o uspešnoj implementaciji ovog standarda. Na žalost, ima primera gde je postojanje sertifikata samo formalnog karaktera, jer standard nije pravilno primenjen, pa nema ni odgovarajućih rezultata koji iz toga proističu. U tom cilju, neophodno je da svi zaposleni, a posebno najviše rukovodstvo shvate značaj svih principa, uputstava i zahteva o sistemu menadžmenta kvalitetom. Uspostavljanje bazičnog ISO 9001 standarda je samo početak. Poželjno je da preduzeće primenjuje i druge međunarodne standarde o kojima će biti reči u nastavku rada.

1. MEĐUNARODNI STANDARDI ZA SERTIFIKACIJU SISTEMA MENADŽMENTA

Serija međunarodnih standarda ISO 9000 sastoji se iz tri standarda: ISO 9000, ISO 9001 i ISO 9004. Od njih je jedino ISO 9001 namenjen za svrhe sertifikacije sistema menadžmenta kvalitetom. Ostala dva standarda ga značajno dopunjuju i proširuju.

ISO 9000 – Osnove i rečnik definiše termine i specificira osnovne principe menadžmenta kvalitetom: usmerenost na korisnika, liderstvo, uključivanje zaposlenih, procesni pristup, sistemski pristup menadžmentu, stalna poboljšavanja, odlučivanje na osnovu činjenica, uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima.

Standard ISO 9001 – Zahtevi za sistem menadžmenta kvalitetom, poslednji put je revidiran u novembru 2008. godine. Zasnovan je na PDCA ciklusu (Plan-Do-Check-Act, tj planiraj- uradi-proveri-deluj) i sprecifi-

Apstrakt: Međunarodni ISO standardi sadrže zahteve za upravljanje (menadžment): sistemom kvaliteta, zaštitom životne sredine, zdravstvenom bezbednošću hrane, sigurnošću informacija, rizikom, društvenom odgovornošću, itd. U organizacijama u kojima rukovodstvo i svi zaposleni shvataju značaj pravilne primene standarda i efekata koji iz toga proizilaze, teži se stalnom poboljšavanju sistema menadžmenta. Poboljšavanja se postižu ne samo primenom zahteva standarda za koje je sistem menadžmenta sertifikovan, već i srodnih standarda prema kojima se ne vrši sertifikacija sistema kao i primenom modela poslovne izvrsnosti.

Ključne reči: ISO standardi, sistem menadžmenta kvalitetom, model poslovne izvrsnosti „Oskar kvaliteta“

kuje zahteve za implementaciju ISO 9000. Standard ISO 9001 je sastavljen iz osam poglavlja: predmet i područje primene; normativne reference; termini i definicije; sistem menadžmenta kvalitetom; odgovornost rukovodstva; menadžment resursima; realizacija proizvoda; merenja, analize i poboljšavanja. U četvrtoj tački ISO 9001:2008 precizira se da: „organizacija mora da uspostavi, dokumentuje, primenjuje i održava sistem menadžmenta kvalitetom i da stalno poboljšava njegovu efektivnost“ (SRBS ISO 9001:2008, str. 14). Dokumentacija sistema menadžmenta kvalitetom prema ISO 9001 mora da sadrži: dokumentovane izjave o politici i ciljevima kvaliteta, poslovnik, dokumentovane procedure i zapise kao i dokumente koje je organizacija utvrdila kao neophodne za efektivno upravljanje procesima. Procesi koji čine sistem menadžmenta kvalitetom, odnose se na: aktivnost rukovodstva, obezbeđenje resursa, realizaciju proizvoda, merenja, analize i poboljšavanja.

Rukovodstvo organizacije predstavlja vodeću snagu za uspostavljanje i pravilnu primenu sistema menadžmenta kvalitetom. Ono treba da: informiše zaposlene o važnosti ispunjavanja zahteva korisnika kao i zahteva različitih zakonskih propisa, uspostavlja politiku kvaliteta, omogućava efikasno utvrđivanje ciljeva kvaliteta, sprovodi preispitivanja i osigurava raspoloživost resursa. Politika kvaliteta treba da odgovara misiji i viziji organizacije, da predstavlja stvarnu opredeljenost da se ispunjavaju zahtevi standarda ISO 9001 i da se stalno poboljšava efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom. Osnovu za uspostavljanje politike kvaliteta mogu da predstavljaju pomenuti principi menadžmenta kvalitetom dati u standardu ISO 9000. Politika kvaliteta treba da bude saopštena i objašnjena svim zaposlenima u organizaciji. U skladu sa njom, na svim nivoima organizacije se utvrđuju ciljevi kvaliteta koji treba da budu merljivi.

Rukovodstvo je obavezno da vrši preispitivanje sistema menadžmenta kvalitetom u određenim vremenskim intervalima. Ulazni elementi preispitivanja sadrže informacije o: rezultatima internih provera sistema menadžmenta kvalitetom koje se sprovode u skladu sa zahtevima standarda ISO 19011, stavovima i reagovanjima korisnika proizvoda, planiranim i ostvarenim performansama procesa, usaglašenosti proizvoda, preduzetim preventivnim i korektivnim merama, itd. Izlazni elementi preispitivanja od strane rukovodstva sadrže odluke i mere koje se odnose na: poboljšavanje efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom i njegovih procesa, poboljšavanje proizvoda u vezi sa zahtevima korisnika i na potrebne resurse (SRBS ISO 9001:2008, str. 20). Organizacija mora da

obezbedi resurse potrebne za održavanje i stalno poboljšavanje sistema menadžmenta kvalitetom. Zahtevi standarda se posebno odnose na: ljudske resurse, infrastrukturu i radnu sredinu. Ljudskim resursima treba posvetiti posebnu pažnju u smislu da se definiše potrebna kompetentnost osoblja, organizuju neophodne obuke zaposlenih i vrednuje efektivnost svih preduzetih mera za obezbeđenje njihove kompetentnosti.

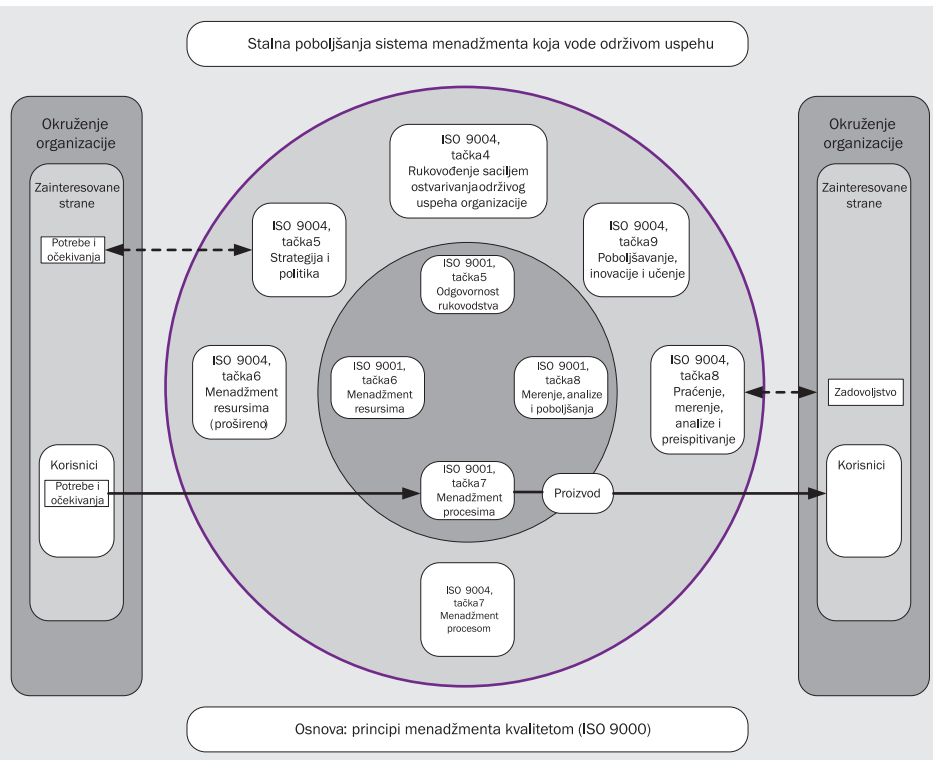
U okviru zahteva za realizaciju proizvoda, preciznije se određuju: planiranje realizacije proizvoda, procesi koji se odnose na korisnike, projektovanje i razvoj, nabavka, proizvodnja i pružanje usluge, upravljanje opremom za praćenje i merenje. U delu standarda ISO 9001 koji se odnosi na merenja, analize i poboljšavanja predviđa se: obaveza praćenja i merenja ključnih performansi procesa i proizvoda, propisivanje postupka za upravljanje neusaglašenim proizvodima, sprovođenje potrebnih analiza podataka i poboljšavanja.

Prednosti primene standarda ISO 9001 su brojne. Pravilno primenjen i shvaćen standard omogućava sveukupno fokusiranje organizacije na zahteve kupaca time što svi zaposleni shvataju svoje uloge u okviru procesa i odgovornosti da se ispune zahtevi kako internih, tako i eksternih kupaca. Stalnim praćenjem i preispitivanjem procesa, greške se otkrivaju u vreme i na mestu njihovog nastajanja. To omogućava blagovremeno sprovođenje korektivnih mera za otklanjanje grešaka i njihovih posledica. Pravilnom analizom uzroka grešaka, predlažu se preventivne mere za buduće poslovanje i time se stalno poboljšava sistem kvaliteta. Internim proverama, preispitivanjima od strane rukovodstva, analizom podataka na nivou organizacije i upravljanjem dokumentima i podacima, održava se efikasnost i efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom. Standard ISO 9001 ojačava međusobne veze organizacije i njenih kupaca i dobavljača. Standard povećava poverenje kupaca u sposobnost organizacije da pruži odgovarajući kvalitet (Vujanović, 2002, str. 47, 48).

Osim pomenutog standarda za sistem menadžmenta kvalitetom, preduzeća mogu da sertifikuju svoje sisteme menadžmenta i prema drugim standardima. Standard ISO 14001:2004 – Sistemi upravljanja zaštitom životne sredine, treba da pomogne organizacijama da ostvare ciljeve zaštite životne sredine i ekonomske ciljeve. Zasnovan je na PDCA ciklusu i ima dosta zajedničkih elemenata sa ISO 9001 (zajednički elementi dati su u prilogu standarda).

OHSAS 18001:2007 i prateći OHSAS 18002 (Uputstvo za primenu OHSAS 18001) sadrži slične zahteve

SLIKA 1 Prošireni model sistema menadžmenta kvalitetom zasnovan na procesima



Izvor: SRPS ISO 9004:2009, str. 6

kao i ISO 9001 i ISO 14001, s tim što se odnosi na Sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu. Standard treba da omogući preduzeću da razvije i primeni politiku i ciljeve koji uzimaju u obzir zakonske zahteve i informacije o rizicima po zdravlje i bezbednost na radu.

Standard EN ISO 22000:2005 – *Sistemi menadžmenta bezbednosti hrane – Zahtevi*, za svaku organizaciju u lancu hrane zahteva od organizacije: da opasnosti po bezbednost hrane (fizičke, hemijske, mikrobiološke) budu identifikovane, vrednovane i da se njima upravlja; da se informacije o pitanjima bezbednosti saopšte kroz ceo lanac hrane; da se periodično vrednuje i ažurira sistem menadžmenta bezbednošću hrane. Standard sadrži zahteve koji su slični ISO 9001 i HACCP metodu (Analiza rizika i kritične kontrolne tačke). Kritična kontrolna tačka je korak u kome se može primeniti upravljanje i koji je bitan za sprečavanje ili otklanjanje opasnosti po bezbednost hrane ili za smanjivanje te opasnosti na prihvatljiv nivo.

Standard ISO/IEC 27001:2005 – *Sistemi menadžmenta sigurnošću informacija – Zahtevi*, predviđen je za sertifikaciju sistema menadžmenta sigurnošću informacija (ISMS-a). Njime se obezbeđuje model za uspostavljanje, realizaciju, rad, praćenje, preispitivanje, održavanje i poboljšavanje ISMS-a.

Svi navedeni standardi, kao i neki drugi, mogu se primenjivati pojedinačno. Bolja i ekonomičnija mogućnost je da se oni integrišu u jedinstven menadžment sistem. Uputstvo za integrisanje dato je u britanskom standardu PAS 99: 2006. Integrisanje se vrši tako što se za zajedničke zahteve svih standarda izrađuje jedinstvena dokumentacija. Kao zajednički zahtevi standarda javljaju se: politika, planiranje, uvođenje i funkcionisanje, ocenjivanje performansi, poboljšavanje, preispitivanje od strane rukovodstva. Posebni zahtevi svakog od standarda treba da budu razmatrani pojedinačno i da o njima postoji posebna dokumentacija. Integrisanjem navedenih sistema upravljanja postiču se sledeći efekti: celovitiji pristup upravljanju poslovnim rizicima, smanjenje konflikata između sistema, eliminisanje nepotrebnih dupliranja, efikasnije interne i eksterne provere sistema itd.

Pored standarda koji su namenjeni za sertifikaciju sistema menadžmenta (kvalitetom, zaštitom životne sredine, zaštitom zdravlja radnika, zdravstvenom bezbednošću hrane, bezbednošću informacija itd.), postoje i standardi koji nisu namenjeni u sertifikacione svrhe, ali značajno pomažu i dopunjuju uspešnu implementaciju navedenih standarda.

2. ZNAČAJNI MEĐUNARODNI STANDARDI KOJI NISU NAMENJENI SERTIFIKACIJI SISTEMA MENADŽMENTA

U radu ćemo posvetiti pažnju standardima koje bi trebalo uzeti u obzir prilikom primene bazičnog standarda za sistem menadžmenta kvalitetom, ISO 9001. Reč je o standardima ISO 9004 i standardima serije ISO 10000 vezanim za obezbeđivanje satisfakcije korisnika. Takođe, reći ćemo i par reči o standardu za društvenu odgovornost ISO 26000. Društvena zajednica je značajna interesna strana o čijim potrebama preduzeća treba da vode računa, a aktivnosti koje svako preduzeće spovodi u korist društvene zajednice vrednuju se i u modelu nagrade za poslovnu izvrsnost (kod nas „Oskar kvaliteta“).

Prethodna verzija standarda ISO 9004:2001 (Sistem menadžmenta kvalitetom – uputstvo za poboljšavanje performansi), odnosi se samo na sistem menadžmenta kvalitetom. Standardom ISO 9001 definisala se efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom (sposobnost organizacije da ostvari ciljeve), a standardom ISO 9004 njegova efikasnost (ostvarivanje ciljeva uz što racionalniju potrošnju resursa).

Nova verzija standarda ISO 9004:2009 (Rukovođenje sa ciljem ostvarivanja održivog uspeha organizacije – pristup preko menadžmenta kvalitetom) definiše menadžment celom organizacijom. Iako nije predviđena za sertifikaciju, ona daje dragocene smernice organizacijama u poslovanju na dugi rok (slika 1). S obzirom na to da je predloženi model menadžmenta zasnovan na principima kvaliteta, obezbeđen je kontinuitet u daljem razvoju serije standarda ISO 9000 (Ivanović, 2009, str. 21-22).

Prema ISO 9004:2009 „održivi uspeh se ostvaruje ispunjavanjem potreba i očekivanja svih zainteresovanih strana na uravnotežen način i dugoročno“. Imajući u vidu stalnu dinamiku u okruženju, organizacija treba da prati i analizira rizike povezane sa zainteresovanim stranama i njihovim promenljivim očekivanjima. Najvažnije zainteresovane strane su: korisnici, vlasnici (akcionari), zaposleni, isporučioци i partneri, društvo.

Da bi se postigao održivi uspeh, najviše rukovodstvo treba da prihvati pristup koji je zasnovan na poštovanju već pomenutih osnovnih principa menadžmenta kvalitetom, definisanih u standardu ISO 9000 i datih u prilogu B standarda ISO 9004. Najviše rukovodstvo treba da formuliše strategiju i politiku organizacije kojom će misiju, viziju i vrednosti organizacije da prihvate i podrže sve njene zainteresovane strane.

Na osnovu strategije i politike, definišu se merljivi ciljevi za sve relevantne nivoe organizacije, određuju ročkovi i odgovornosti za njihovo izvršavanje, obezbeđuju potrebni resursi i sprovode predviđene aktivnosti.

Prema ISO 9004:2009, u cilju efektivnog i efikasnog korišćenja resursa (internih i eksternih), neophodno je da se uspostave procesi kojima se ti resursi obezbeđuju, vrednuju, optimiziraju i održavaju. Posebnu pažnju treba obratiti na finansijske i ljudske resurse, infrastrukturu, resurse dobijene od partnera i dobavljača, znanje, informacije i tehnologiju, prirodne resurse itd. Veliki značaj imaju procesi za menadžment znanjem, informacijama i tehnologijama. Da bi organizacija postigla održivi uspeh u izrazito promenljivom okruženju, neophodno je da redovno prati, meri, analizira i preispituje svoje performanse. Pored sveobuhvatnog praćenja okruženja, neophodno je da se redovno procenjuju rizici poslovanja i da se upravlja njima, istražuje zadovoljstvo korisnika i drugih zainteresovanih strana, sprovodi benčmarking, preispituju performanse isporučilaca i partnera itd.

Standard ISO 9004:2009 sadrži poseban prilog za samoocenjivanje organizacije. Alat za samoocenjivanje koristi pet nivoa zrelosti organizacije. „Zrela organizacija posluje efektivno i efikasno i ostvaruje održivi uspeh pomoću: razumevanja i zadovoljenja potreba i očekivanja zainteresovanih strana, praćenja promena u okruženju, identifikovanja mogućih oblasti za poboljšanje i inovacije, definisanja i sprovođenja strategija i politika, ostvarivanja relevantnih ciljeva, sprovođenja menadžmenta procesima i resursima, pokazivanja poverenja u svoje zaposlene, povećanemotivacije i uključenosti celokupnog osoblja, uspostavljanja međusobno korisnih odnosa sa isporučioциma i drugim partnerima“ (SRPS ISO 9004:2009, str. 48). Matrica nivoa zrelosti pruža organizacijama smernice za dalja poboljšavanja sistema menadžmenta.

U nastavku rada biće reči o standardima serije ISO 10000 vezanim za satisfakciju korisnika kao veoma važne zainteresovane strane u poslovanju organizacije. Standard ISO 10001 (Menadžment kvalitetom – Zadovoljstvo korisnika – Uputstva za kodekse ponašanja za organizacije) je kompatibilan sa standardima ISO 9001 i ISO 9004 i podržava ciljeve ova dva standarda kroz efektivnu i efikasnu primenu procesa izrade i primene kodeksa ponašanja u pogledu zadovoljstva korisnika. Može se koristiti i nezavisno i nije namenjen za svrhe sertifikacije ili ugovaranja. Takođe, kompatibilan je i sa standardima ISO 10002 i ISO 10003 o kojima će biti reči u nastavku rada. Standard ISO 10001 predviđen je da se koristi kao uputstvo. Organizacije ne bi trebalo da daju izjave o usaglašenosti

sa ovim međunarodnim standardom, posebno u propagandne svrhe.

Kodeks ponašanja u pogledu obezbeđenja zadovoljstva korisnika sastoji se od odredaba vezanih za isporuku, povraćaj proizvoda, postupanje sa ličnim podacima korisnika, reklamiranje, ugovaranje u vezi specifičnih karakteristika proizvoda itd. Postojanje kodeksa ponašanja u pogledu zadovoljstva korisnika utiče preventivno na moguću pojavu prigovora, pomaže u internom rešavanju primljenih prigovora u eksternom rešavanju sporova. Važno je da odredbe kodeksa ispunjavaju potrebe i očekivanja korisnika i da kodeks nikoga ne dovodi u zabludu. Njegovo postojanje: poboljšava fer praksu u trgovini i poverenje korisnika u organizaciju, povećava razumevanje korisnika o tome šta mogu očekivati od organizacije, potencijalno umanjuje potrebu za novim pravilima koja određuju postupanje organizacije prema korisnicima (SRPS ISO 10001:2008, str. 8).

U četvrtoj tački standarda ISO 10001 navedeni su sledeći principi za efektivno i efikasno planiranje, projektovanje, razvoj, primenu, održavanje i poboljšavanje kodeksa ponašanja u pogledu zadovoljstva korisnika: posvećenost, mogućnosti, uočljivost, dostupnost, brzo reagovanje, tačnost, odgovornost, stalna poboljšavanja (SRPS ISO 10001:2008, str. 16).

Standard ISO 10002:2004 (Menadžment kvalitetom – Zadovoljenje korisnika – Postupanje sa prigovorima u organizacijama) kompatibilan je sa standardima ISO 9001 i ISO 9004, jer podržava ciljeve ova dva standarda kroz efektivnu i efikasnu primenu procesa za postupanje sa prigovorima. Može se koristiti i samostalno i nije namenjen za korišćenje pri sertifikaciji ili u ugovorne svrhe. Značaj primene ISO 10002 je što se kroz efektivan i efikasan proces postupanja sa prigovorima povećava zadovoljstvo i lojalnost korisnika. Informacije dobijene kroz prigovore korisnika i drugih zainteresovanih strana olakšavaju sprovođenje stalnih poboljšavanja proizvoda i procesa organizacije.

Standard ISO 10002 mogu da koriste organizacije svih veličina i vrsta delatnosti (u informativnom prilogu A standarda data su dodatna uputstva za male organizacije). Standard se bavi sledećim aspektima postupanja sa prigovorima: stvaranjem okruženja usmerenog na korisnika, angažovanjem najvišeg rukovodstva, kreiranjem efektivnog i otvorenog procesa za prigovore, analiziranjem i vrednovanjem prigovora, preispitivanjem efektivnosti i efikasnosti procesa postupanja sa prigovorima (SRPS ISO 10002:2007, str. 12).

Standardom ISO 10002 definisani su vodeći principi za efektivno postupanje sa prigovorima: javnost,

dostupnost, odziv, objektivnost, nadoknade, poverljivost, usmerenost na korisnika, odgovornost, stalno poboljšavanje (SRPS ISO 10002:2007, str. 16, 18). U skladu sa principom javnosti, informacije o mogućnostima i mestu ulaganja prigovora treba da budu jasno objavljene svim zainteresovanim stranama. U standardu se daje i okvir za postupanje sa prigovorima. Opredeljenost organizacije da uspešno rešava prigovore dolazi do izražaja pri definisanju politike organizacije i odgovarajućih procedura postupanja sa prigovorima, obezbeđenju potrebnih resursa i obuke zaposlenih. Politiku postupanja sa prigovorima uspostavlja najviše rukovodstvo. Prilikom planiranja i projektovanja procesa postupanja sa prigovorima, trebalo bi da se primeni benčmarking i uzmu u obzir najbolje prakse drugih organizacija. Proces postupanja sa prigovorima treba da bude usklađen sa drugim procesima u organizaciji. Za njegovo obavljanje treba definisati aktivnosti, utvrditi ovlašćenja učesnika i obezbediti potrebne resurse. Najviše rukovodstvo vodi računa da se postave merljivi ciljevi postupanja sa prigovorima za sve relevantne nivoe unutar organizacije (SRPS ISO 10002:2007, str. 22). U standardu se preciziraju aktivnosti procesa postupanja sa prigovorima. Osvrt je dat na: komuniciranje, prijem prigovora, praćenje, potvrđivanje, početno ocenjivanje prigovora, istraživanje prigovora, odgovor, saopštavanje odluke, zatvaranje prigovora (SRPS ISO 10002:2007, str. 22, 24, 26). Informacije u vezi procesa postupanja sa prigovorima treba da budu jasne i dostupne podnosiocima prigovora i drugim zainteresovanim stranama. Odnose se na to gde se i kako može podneti prigovor, koje informacije treba saopštiti u prigovoru, proces postupanja sa prigovorima, vremensko trajanje po fazama procesa, mogućnosti za pravni lek za podnosioca prigovora, mogućnosti dobijanja povratne informacije o statusu prigovora itd. Praćenje prigovora vrši se od trenutka njegovog prijema, tokom celog postupka rešavanja sve do trenutka kada je podnosilac prigovora zadovoljan ili do donošenja konačne odluke. Standardom je predviđeno i da se procesi postupanja sa prigovorima održavaju i stalno poboljšavaju. Organizacija treba da razvije procedure za zapisivanje prigovora i odgovora, za korišćenje i upravljanje takvim zapisima. Sve prigovore treba klasifikovati, a zatim analizirati da bi se identifikovale vrste problema, njihova frekvencija, trendovi i drugo što bi pomoglo u utvrđivanju i otklanjanju uzroka prigovora.

Standard ISO 10003:2007 (Menadžment kvalitetom – Zadovoljstvo korisnika – Uputstva za eksterno rešavanje sporova organizacija) primenjuje se za eksterno rešavanje sporova koji se odnose na prigovore

u vezi proizvoda u slučajevima kada organizacije ne reše prigovore interno. Organizacije se podstiču da planiraju, održavaju i poboljšavaju proces rešavanja sporova zajedno sa kodeksom ponašanja za zadovoljstvo korisnika i procesom za interno postupanje sa prigovorima kao i da ih integrišu u sistem menadžmenta kvalitetom organizacije (standard je kompatibilan sa međunarodnim standardima ISO 9001 i ISO 9004 kao i sa ISO 10001 i ISO 10002 i nije namenjen za svrhe sertifikacije).

Primena međunarodnog standarda ISO 10003:2007 utiče na: „fleksibilnije rešavanje sporova od sudskih procesa, povećanje zadovoljstva i lojalnosti korisnika, primenu benčmarkinga sa drugim organizacijama, povećanje informisanosti potencijalnih korisnika o rešavanju sporova, poboljšanje sposobnosti organizacije da identifikuje i otkloni uzroke sporova, poboljšanje načina postupanja sa prigovorima i sporovima u organizaciji, obezbeđenje dodatnih informacija za poboljšanje procesa i proizvoda organizacije, sprečavanje narušavanja ugleda organizacije, povećanje nacionalne i međunarodne konkurentnosti itd.“ (SRPS ISO 10003:2009, str. 8, 10).

Standard ISO 10003:2007 bavi se „mogućnostima učestovanja organizacije u rešavanju sporova, smernicama za izbor posrednika, uključivanjem najvišeg rukovodstva u rešavanje sporova, bitnim elementima za korektan, transparentan i dostupan postupak rešavanja sporova u organizaciji, smernicama za menadžment učešćem organizacije u rešavanju sporova, praćenjem, vrednovanjem i poboljšanjem procesa rešavanja sporova“ (SRPS ISO 10003:2009, str. 12).

Kao što smo već naveli, bitna interesna strana za svako preduzeće koje razmišlja o održivom razvoju je i društvena zajednica. Međunarodni standard ISO 26000:2010 – Uputstvo o društvenoj odgovornosti, nije namenjen za svrhe sertifikacije sistema menadžmenta jer ne sadrži zahteve. Društvena odgovornost bi trebalo da bude sastavni deo osnovne strategije organizacije. Početni korak je identifikovanje interesnih strana organizacije.

Standardom ISO 26000:2010 izdvojeno je sedam osnovnih principa i upućuje na sedam ključnih tema društvene odgovornosti. Principi su: odgovornost, transparentnost, etičko ponašanje, poštovanje interesa interesnih strana, poštovanje vladavine prava, poštovanje međunarodnih pravila ponašanja, poštovanje ljudskih prava, a ključne teme se odnose na: upravljanje organizacijom, ljudska prava, radnu praksu, životnu sredinu, „fer“ poslovnu praksu, pitanja koja se tiču potrošača i uključivanje u zajednicu i njen razvoj. Ovom prilikom reći ćemo par reči o temi veza-

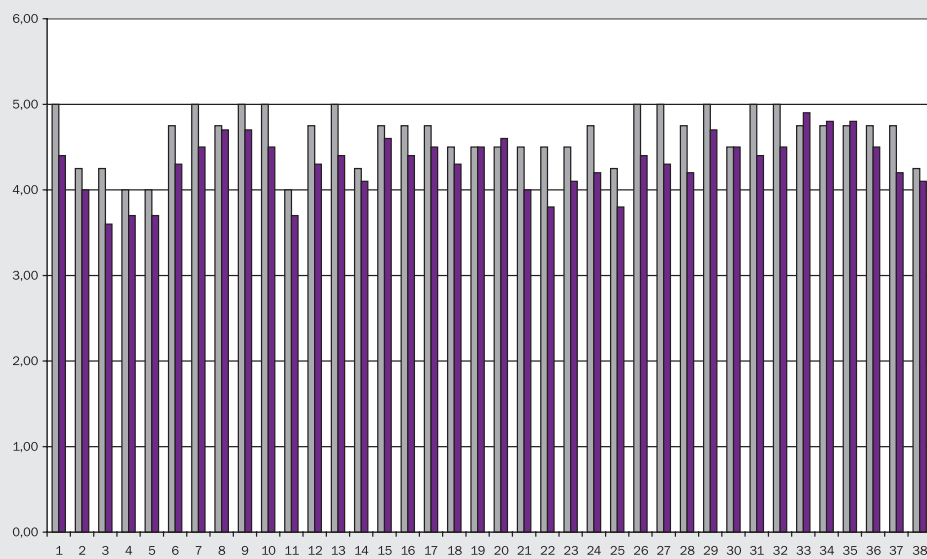
noj za pitanja potrošača. Najvažnija iz ove grupe pitanja odnose se na: „fer“ marketing i praksu ugovaranja, zaštitu zdravlja i bezbednosti potrošača, održivu potrošnju, usluge potrošačima, podršku i rešavanje žalbi i sporova, zaštitu privatnosti podataka o potrošačima, pristup osnovnim uslugama, obrazovanje i svest.

Uočavamo da su pitanja pokrenuta u standardu ISO 26000 delimično već tretirana u pomenutim standardima serije ISO 10000, posebno u bazičnoj seriji standarda ISO 9000. Kao nadogradnja zahtevima i uputstvima brojnih standarda mogu se primeniti i modeli poslovne izvrsnosti koji sadrže još uže specifične zahteve.

3. NACIONALNI MODEL POSLOVNE IZVRSNOSTI I REZULTATI ANKETIRANJA DOBITNIKA NACIONALNE NAGRADE ZA KVALITET

Nacionalni model poslovne izvrsnosti Srbije, „Oskar kvaliteta“, izdao je Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost (FQCE) po uzoru na evropski model (EFQM). Stanje poslovnog sistema se u modelu izražava kroz zbir od maksimalno 1000 bodova. Kriterijumi na osnovu kojih se vrši bodovanje su: liderstvo (maksimalno 100 bodova), strategija (100 bodova), ljudski resursi (100), partnerstvo i resursi (100), procesi, proizvodi i usluge (100), rezultati – korisnici (150), rezultati – ljudski resursi (100), rezultati – društvena zajednica (100) i ključni rezultati (150) (Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost, 2010, str. 4). Nagrada za kvalitet „Oskar kvaliteta“ dodeljena je u Srbiji već 16 puta. Dodeljuje se godišnje u kategoriji velikih preduzeća (sa preko 250 zaposlenih) i u kategoriji malih i srednjih preduzeća (sa manje od 250 zaposlenih). U svakoj od pomenutih kategorija postoji nagrada „apsolutni pobednik“ za kompaniju koja ima najveći broj bodova zbirno za sve kriterijume, a postoje i nagrade za kompanije koje imaju najviše bodova za pojedinačne kriterijume modela. Ukupan broj organizacija dobitnika neke od nagrada u periodu od 2005. do 2010. godine iznosi 40. U istraživanju je učestvovalo 14 kompanija od kojih su 8 dobile nagradu „apsolutni pobednik“. Među posmatranim kompanijama 5 je iz kategorije velikih, a 9 iz kategorije malih i srednjih. Podaci su prikupljeni putem upitnika i intervju sa nadležnim rukovodiocima. Sve ispitivane organizacije imaju sertifikovane sisteme menadžmenta kvalitetom prema zahtevima standarda ISO 9001. Prve sertifikacije kod velikih organizacija obavljene su u periodu od 1994. – 2004. godine, a kod

GRAFIKON 1: Uspešnost primene zahteva standarda ISO 9001 i modela „Oskar kvaliteta“



malih i srednjih u periodu od 2001. – 2010. godine. U kategoriji velikih organizacija tri primenjuju zahteve standarda ISO 9004:2009, a dve samo delimično. U kategoriji malih i srednjih, četiri organizacije primenjuju zahteve istog standarda, tri delimično, a dve uopšte ne primenjuju. Smatramo da ovo nije baš najbolji pokazatelj i da bi bilo poželjno da organizacije u svom poslovanju više pažnje obrate na zahteve ovog standarda bez obzira na to što po tim zahtevima nisu u obavezi da sertifikuju sistem menadžmenta kvalitetom.

U kategoriji velikih organizacija samo jedna nema integrisani sistem menadžmenta (IMS). Ostale organizacije su uglavnom integrisale zahteve standarda ISO 9001 i ISO 14001, a neke su tome pridodale i OHSAS 18001. U zavisnosti od vrste delatnosti uveden je i HACCP metod za zdravstvenu bezbednost hrane, ISO 17025 (standard za akreditovane laboratorije) i ISO 27001. Dve organizacije su već dobijale nagrade za korporativnu društvenu odgovornost, a sve su upoznate sa uputstvima datim u standardu ISO 26000:2010.

O značaju višegodišnjeg iskustva u primeni standarda svedoče i rezultati dobijeni na osnovu subjektivnih ocena rukovodilaca ispitivanih kompanija. Oni su ocenili 38 tvrđenja koja se odnose na primenu zahteva standarda ISO 9001 i FQCE modela poslovne izvrsnosti na skali od 1 do 5, gde ocene obuhvataju sledeće izjave: 1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – neutralno mišljenje, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem. Prosečne ocene za svako tvrđenje u posmatrane dve kategorije preduzeća prikazane su na grafikonu 1. Za svako tvrđenje, prvi stubić ozna-

čava ocene u velikim organizacijama, a drugi u malim i srednjim.

Na osnovu dobijenih ocena možemo zaključiti da bi trebalo posvetiti posebnu pažnju upravljanju ljudskim resursima, poštovanju principa uključivanja zaposlenih i povećanja njihove motivacije, odgovornosti, kreativnosti, itd. Sve je to usko povezano sa primenom principa liderstva. S obzirom na to da postoje nešto više ocene u kategoriji velikih organizacija, vidi se da u njima postoji jasna vizija i opredeljenost najvišeg rukovodstva za primenu sistema menadžmenta kvalitetom. Jasno su definisani principi kroz politiku kvaliteta, definisani su i ciljevi na nivou organizacije i njenih delova. Manje pažnje se posvećuje definisanju pojedinačnih ciljeva zaposlenih što bi bio zadatak u bliskoj budućnosti. Značajan podatak je motivacija zaposlenih da daju svoje predloge za poboljšanja, ali treba obratiti pažnju na to da je ocena posvećenosti rukovodstva tim predlozima nešto niža. Neophodno je da se na nivou kompanije donese odluka ili da se formira posebno odeljenje za stalna poboljšanja i da se rukovodioci na svim nivoima više posvete razmatranju predloga zaposlenih. O korisnosti primene ovakvog metoda govore i višedecenijska iskustva privrede Japana, kolvke kaizena (pristupa usmerenog na stalna poboljšanja). Značajno je i što su zaposleni kompetentni i motivisani za dalje lično usavršavanje. Objektivnost internih provera je neophodan uslov za pravilno preispitivanje sistema menadžmenta kvalitetom od strane rukovodstva. S obzirom na to da su ocene u malim i srednjim organizacijama na razmatrana tvrđenja nešto niže nego u velikim, zaključujemo da bi u njima neodložno trebalo da se posveti odgovarajuća

pažnja svim razmatranim pitanjima. I ova tvrđenja su prevashodno usmerena na primenu principa liderstva i stalnih poboljšavanja kao i zahteva za upravljanje ljudskim resursima. Na osnovu 13. tvrđenja – „kvalitet proizvoda naše organizacije je ujednačen“ možemo zaključiti da se procesi u organizacijama odvijaju uglavnom na projektovanom nivou i da se dobijaju proizvodi ujednačenog kvaliteta, što je veoma važno za uspeh poslovanja. O primeni procesnog pristupa trebalo bi izvršiti detaljnija ispitivanja. Tvrđenja: 33 – „u organizaciji se pažljivo prate zahtevi kupaca“ , 34 – „organizacija održava dugoročnu poslovnu saradnju sa svojim isporučiocima i partnerima“, 35 – „pravilna primena sistema menadžmenta kvalitetom (prema ISO 9001) je korisna za organizaciju“ , imaju za nijansu višu ocenu u malim i srednjim nego u velikim organizacijama. S obzirom na to da su ove ocene visoke i da se neznatno razlikuju u posmatranim kategorijama organizacija, možemo zaključiti da su sve organizacije posvećene svojim kupcima i partnerima, kao i da su svesne značaja primene standarda.

ZAKLJUČAK

Da bi organizacije obezbedile održivo poslovanje, neophodno je da uravnoteženo zadovolje zahteve svih zainteresovanih strana (vlasnika kapitala, kupaca, zaposlenih, društvene zajednice itd.). Veliku podršku u ostvarivanju održivosti mogu im pružiti brojni međunarodni standardi. Sertifikacija sistema menadžmenta (kvalitetom, zaštitom životne sredine, bezbednošću informacija itd.) ne bi trebalo da bude samo marketinški potez najvišeg rukovodstva. Od velikog je značaja svest rukovodstva i svih zaposlenih da se pravilnom primenom zahteva standarda namenjenih za svrhe sertifikacije sistema menadžmenta i poštovanjem uputstava relevantnih standarda koji nisu namenjeni za svrhe sertifikacije kao i kriterijuma modela poslovne izvrsnosti, mogu u velikoj meri poboljšati poslovne performanse organizacije i ostvariti veća konkurentnost na tržištu.

Reference:

1. Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost (2010), *Kurs za samoocenjivanje po modelu nagrade „Oskar kvaliteta“ – Kriterijumi, uputstvo*, Beograd.
2. Institut za standardizaciju Srbije (2008), SRPS ISO 9001:2008, (identičan sa ISO 9001:2008), Beograd.
3. Institut za standardizaciju Srbije (2009), SRPS ISO 9004:2009, Beograd.
4. Institut za standardizaciju Srbije (2005), SRPS ISO/IEC 27001:2009 (identičan sa ISO/IEC 27001:2005), Beograd.
5. Institut za standardizaciju Srbije (2008), SRPS ISO 10001:2008, Beograd.
6. Institut za standardizaciju Srbije (2007), SRPS ISO 10002:2007, Beograd.
7. Institut za standardizaciju Srbije (2009), SRPS ISO 10003:2009, Beograd.
8. Institut za standardizaciju Srbije (2011), SRPS ISO 26000:2011, Beograd.
9. Institut za standardizaciju Srbije (2010), SRPS PAS A.K1.099:2010, Beograd.
10. Ivanović, M. (2009) „ISO 9004:2009 – od QMS-a do poslovne izvrsnosti“, *Kvalitet*, No. 9-10, Beograd, str. 21-22.
11. Savezni zavod za standardizaciju (2001), JUS ISO 9000:2001 (identičan sa ISO 9000:2000), , Beograd.
12. Vujnović N. (2002), *Standard ISO 9001:2000 – Prikaz, tumačenje i primena*, Q-Expert, International, Beograd.

Summary:

The Importance of International ISO Standards Application for Enterprise Management and Ensuring Customer Satisfaction

Jasna Babić

ISO standards contain requirements for quality management, environmental management, food safety management, information security systems management, risks management, social responsibility management, etc. The organizations, whose employees at all organizational levels understand the importance of correct use of standards and effects of their use, make efforts for continuous im-

provement of management systems. The improvements are realized through the application of requirements of certificated standardized quality systems and similar non certified standards and through application of different business excellence models.

Keywords: ISO standards, Quality Management System, Business Excellence Model „Oskar kvaliteta“.

Kontakt:

Jelena Babić

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
jbabic@ekof.bg.ac.rs