

Glavne izmenu su izvršene -Šta nas sada čeka?

Vladimir Simić¹

„Sve je lakše rastaviti nego sastaviti“ jedan od Marfijevih zakonaⁱ

Menadžment standardi ulaze u jednu novu fazu razvoja za koju sami autori u tehničkim komitetima ISO kažu da ima za cilj da predstavlja osnovu za razvoj sistema u narednih 25 godina. Da li je ovo ambiciozna konstatacija i plan videćemo već krajem svakoga od tranzicionih perioda (koji za sada uobičajeno traje 3 godine) , kada svi učesnici u procesima primene i sertifikacije budu pravili svoje bilanse:

- Sertifikovane organizacije – da li su izvršili tranzicije u predviđenim rokovima i koliko su zadovoljni svojim upravljačkim sistemima?
- Sertifikaciona tela – koliko je klijenata zadržalo i nastavilo za sertifikacijama svojih sistema i da li ima novih klijenata?
- Akreditaciona tela- da li se broj akreditacija sertifikacionih tela menja, u kom smeru, da li se broj novo razvijenih i akreditovanih shema povećava ?

Ova faza, koju svi u žargonu nazivaju Annex SL faza, odnosno faza HLS - strukture visokog nivoa, predstavlja svakako veoma interesantno nastojanje ISO da uredi i reši neka od gorućih pitanja života sistema:

- prvo da standarde još više približe svakodnevnom životu privrede - svim sferama i oblastima kao uslugama, i potrebi olakšanja integracija sistema koju je sam život sistema nametnuo
- da olakša i motiviše standardizere da rezultati njihovog rada budu ujednačeniji sa aspekta primene i ocenjivanja, i života sistema uopšte, te izdavanjem obavezujućih dokumenata (Directives 1 i 2 uključujući i mnogo brojna dokumenta podrške a posebno značajan Annex SL i priloge 1,2 i 3), obavezuje njihovu primenu kod svih menadžment standarda na jedinstven i sistematičan način
- još snažnije podrži razvoj opšte ekonomije, sistemima koji će još više odražavati kretanja u svetskoj ekonomiji i opšta potrebe društava širom sveta.

ISO je u principu, do oktobra 2018, završio sve bitne transformacije standarda menadžment sistema, onih koji su najznačajniji za primenu u praksi. Tako je transformacija prema Aneksu SL obuhvatila ISO 22301, ISO 27001(2013), ISO 9001 i ISO 14001 (2015), ISO 22000 (2018), ISO 45001 (2018), ISO 20000-1 (2018). Realno jedino ISO 13485 od onih standarda koji se najviše primenjuje nije u potpunosti usaglašen sa Aneksom SL i ako je izmenjen 2016 godine. Radi potpunog informisanja neophodno da se spomene da je koncepcija standarda ISO TS 16949 izmenjena i da je svetska asocijacija auto industrije IATF 2016 preuzela i napravila novi standard IATF 16949:2016, koji je u potpunosti

¹ Vladimir Simić, vladimir.simic2017@gmail.com

usaglašen sa Aneksom, i predstavlja nastavak života ISO TS 16949, odnosno QS 9000 još iz 1994 godine.

Prve godine primene izmenjenih standarda, nažalost nisu dale odgovore na bitna pitanja primene, na svetskom nivou, da li se radi o pravcu unapređenja kvaliteta koji predstavlja „slike na zidu“ ili se radi stvarno o programima koji menjaju svet kvaliteta. Svakako da ovu ocene ne treba generalisati, na sve organizacije i sve sisteme, ali procenat onih koji su zadovoljni učinkom ovih standarda u promenama u njihovim organizacijama je sve manji i manji, iz godinu u godini, kako pokazuju razne ankete širom sveta a i mnogobrojna mišljenja.

Jedna od glavnih dilema o kojoj uvek razmišljam, diskutujem, pričam i pišem, jeste „i to da li ove promene u stvari razumemo?“ Već same diskusije tokom izrade i usvajanja u organima ISO i članice, i akreditacionim telima, i svakako veoma značajne stručne rasprave koje su vođene na svim poznatim i nepoznatim društvenim mrežama (Google forumi i LinkedIn forumi i grupe), ukazuju na dva mišljenja i ponašanja, koja su zapažena:

- prvo, da promene zahteva i ako značajne, neće izazvati ozbiljnije promene u praksi primene i ocenjivanja već sertifikovanih organizacija i da će organizacije i sertifikaciona tela pronaći odgovarajuće metode da „glavobolju“ smanje i olakšaju i svedu je na minimum
- drugo, da promene zahtevaju ozbiljan rad na prilagođavanjima i suštinskim promenama, te predstoji ozbiljan posao za sve.

U ovome svetlu, svakako, svi možemo da imamo različite mišljenja i tumačenja, recimo činjenice da stope rasta sertifikovanim sistema, na svetskom nivou, pa i kod nas ne prate stope rasta ekonomija koje su posle krize 2008/2009 ostvarivane.

Moje mišljenje je ipak da ovaj drugi stav, mora još da sačeka, ipak nije prihvaćen u najvećem broju slučajeva.

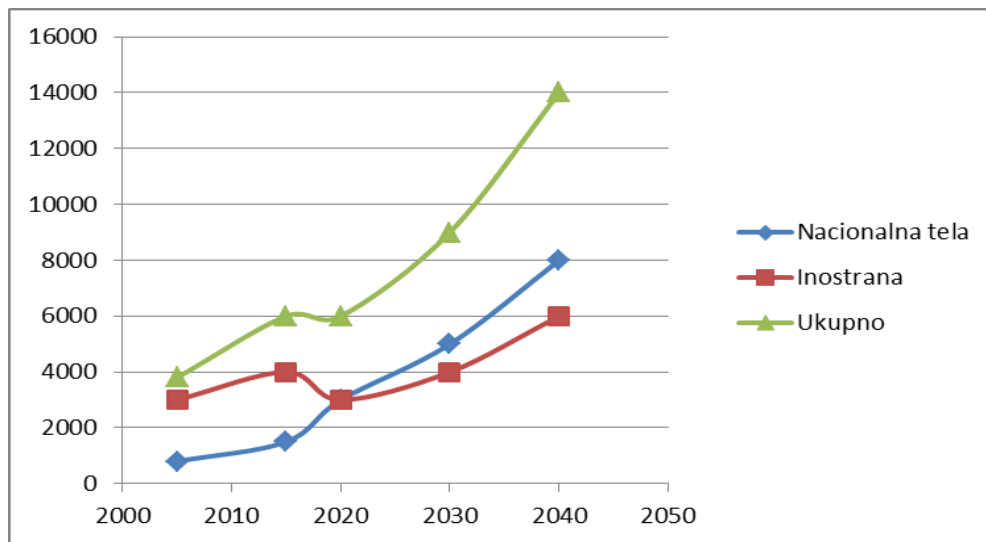
Svakako ostaviću otvoreno pitanje-šta za nekoga, neku organizaciju, neki sistem, neku grupaciju, neku državu ili na kraju i ceo svet, predstavlja unapređenja kvaliteta. Sa čime se ko zadovoljava, je svakako veoma različito i diskutabilno?

Neću da osporavam da za nekoga unapređenje može da bude i sređivanje infrastrukture (krečenje posle 20 godina), izrada projekta izvedenog stanja kanalizacije koje nikada nije urađeno, nabavka eko-filtera koji nije menjan od puštanja pogona ko zna pre koliko godina itd. Ali svakako želim da se pitam „kako su ti sistemi mogli da budu sertifikovani?“. I to nije važno. Rekao bi moj prijatelj, Petrović Saša – Ti si Vlado kriv, tako ih učiš!“

Ova dilema - da li razumemo promene standarda i njihove primene, me više brine zbog toga što je više neko očigledno da svet ponovo, ulazi u krize i stagnacije i ostavlja još otvorenije pitanje da li se uloga kvaliteta i njegovog unapređenja menja?

Nažalost još uvek je rano da možemo reći da koncepcije “Kako ćemo –Lako ćemo, “ruka ruku mi je”, “ja tebi ti meni” nisu više prisutne i da nema mesta za nekompetentne eksperte, konsultante, nastavnike, ocenjivače, inspektore i druge

Zbog toga sam , na kraju, i bio pesimista u radu za prošli svetski Dan kvaliteta, kada sam razmišljao o budućnosti Srbije u narednih 20-tak godina i ukazivao na potrebe ozbiljnijih, konkretnijih i organizovanijih programa za unapređenja kultura kvaliteta u Srbiji a ne infrastrukture kvaliteta i predvideo stagnaciju samih sertifikacija u narednih 5 godina.



Sl1. Procena autora iz referata Pogled u budućnostii

Sa aspekta posmatranja svetskih kretanja svakako, mislim da su dve teme veoma značajne

1. Da li se uloga kvaliteta i njegovog unapređenja menja? Svetski lideri i eksperti poslednjih nekoliko godina vode značajnu diskusiju oko toga kako izaći iz globalne ekonomske krize. Dok jedni forsiraju postojeće mehanizme kontrole svetskog poretka, drugi veoma otvoreno razmišljaju o izgradnji mehanizma na potpuno novoj osnovi (novoj valuti) i novome startu svih ekonomija sveta.

2. Da li i pitanjima problema treba pristupati istovetno, forsirati postojeće koncepcije ili graditi nove? Više nego jasno je da ovde imamo sasvim jasnu situaciju, bar je moj stav. Treba voditi bitke za kvalitet a ne graditi neke nove pristupe i koncepcije. Uzdrmana svetka ekonomija više nego ikada do sada, ima potrebu da bitkama za kvalitet stvori uslove za oporavak svetske ekonomije, bez obzira na izabrani model.

U stvari želim da ukažem da na svetskom nivou ne očekujem razvoj novih metoda, tehnika ili sistema upravljanja i pod uticajem 4-te industrijske revolucije ili priprema za novu krišu koja se polako najavljuje već za kraj 2018 i 2019 godinu. Znači želim da podsetim da je sasvim jasno da je kvalitet osnovni faktor uspeha svake organizacije i privrede, i društva u celini.

Pitanje koliko se ovo primenjuje, u kom obimu, i koliko duboko u strukturi društvenih i poslovnih sistema sveta? Da li su to ciljevi svih bitaka o kojima razmišljamo kada govorimo o izlascima iz kriza, ili tranzicijama?

Bitke iii koje se tu biju ili koje trebaju da se odvijaju, mogu se klasifikovati i posmatrati kao :

- društvene – one koje vode države i svi društveni sistemi počevši od rešavanja socijalnih tenzija, pitanja integracija, do strateških kao opstanak
- organizacione – koje se odnose na sve vrste organizacionih delovanja a polaze od tržišnih, tehnoloških, itd.
- menadžerske – one koje se odnose na uloge i delovanje raznih menadžment sistema i njihovu uspešnost i
- lične - koje se odnose na pojedince i pojedinačne bitke svih učesnika u programima unapređenja kvaliteta.

Da ostanemo još malo na ovome globalnom svetskom nivou, i podsetimo se na neke konstatacije Svetske banke o uticajima menadžment standarda na svetsku ekonomiju^{iv} koje ukazuju da treba razlikovati pozitivne i negativne uticaje, i da je broj ovih prvih mnogo veći.

Funkcija	Pozitivni efekti					Negativni efekti	
	Primena efekata umrežavanja – lanaca snabdevanja	Efektivnost inovacija i produktivnosti	Redukcija nekorisnih informacija	Smanjenje troškova	Difuzija inovacija	Ograničenja inovacija	Ograničenja konkurentnosti
Kompatibilnost i međuzavisnost	X	X		X	X	X	X
Minimum kvaliteta i bezbednosti			X	X	X	X	X
Smanjenje varijacija		X		X	X	X	X
Informacije i reference			X	X	X	X	X

Sl 2. Prerađena tabela World Bank

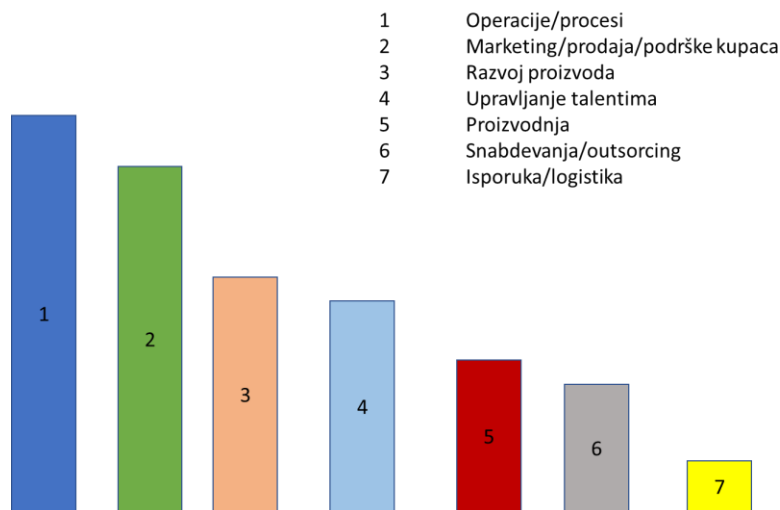
U kriznim i tranzicionim situacijama, svakako uticaj ovih negativnih elementa postaju značajnije jer su inovacije ograničene resursima i sve beskrupuloznom borbom za opstanak na tržištu.

I svakako ne možemo da zaobiđemo i temu 4-te industrijske revolucije. U analizama „da li ste spremni?“^v ukazuje se na sledeće elemente koji se moraju posmatrati:

- Socijalni uticaj jer svako (organizacija i pojedinac) ima moć da utiče, na više načina i više nego ikada dosada, na stvaranje pravednijeg i stabilnijeg sveta.
- Strategije – mora se holistički strateški planirati, istraživanjem načina na koji su ključne mogućnosti poboljšanja okrenute razvoju novih proizvoda i usluge i stvaranju do stvoriti novih vrednosti za prošireni broj zainteresovanih strana.

- Talenti i radna snaga – sa prioriteta pripreme radne snage na kulture učenja i saradnje i stvaranja mogućnosti treninga – kako u organizacijama tako i u društvenim zajednicama.
- Tehnologija – Ona se mora posmatrati kao glavni pokretač i različitost u odnosu na postojeća stanja, sa investiranjem u razvoj novih poslovnih modela . Na kraju, svakako i tehnologija (*komentar autora – kao i kvaliteta*) se mora posmatrati u celini poslovnog sistema a ne samo nekom izolovanom delu, stvarajući široki spektar odgovornosti za primenu i uspeh 4-te revolucije (*komentar autora-isto kao i kod kvaliteta*).

Na pitanje koje su to tri najznačajnija tehnološka unapređenja koja se očekuju, u anketi koju su na 1603 učesnika iz 19 zemalja u 2017 sprovedi Deloitte and Forbes, i prikazali u ovoj studiji “ Da li ste spremni?” ukazuje se da su to u operacijama-procesima (*opet kvalitet -napomena autora*).



Sl3 Studija Deloit and Fobres -prevod

A kakva to znanja i veštine su potrebne za taj novi svet? ASQ Društvo kvaliteta Sjedinjenih američkih država je u studiji o budućnosti poslova u oblasti kvaliteta pod uticajem 4-te industrijske revolucije^{vi} ukazali na značajna kretanja i izmene (*napomena autora – ipak su to analize vezane za USA*) u 10 personalnih veština profesionalaca u oblastima kvaliteta.

2015	2020
Kompleksno rešavanja problema	Kompleksno rešavanja problema
Koordinacija rada sa drugima	Kritičko razmišljanje
Upravljanje ljudima	Kreativnost
Kritičko razmišljanje	Upravljanje ljudima
Pregovaranje	Koordinacija sa drugima
Kontrola kvaliteta	Emocionalna inteligencija*
Service Orientation	Donošenje odluka
Donošenje odluka	Aktivno slušanje
Aktivno slušanje	Pregovaranje
Kreativnost	Kognitivna fleksibilnost*

* Emocionalnu inteligenciju predstavlja sklop više sposobnosti — sposobnost samorazumevanja, samokontrole, samouverenost i sposobnost empatije.

* Kognitivna fleksibilnost - je sposobnost razmišljanja o više pojmova istovremeno

Šta su specifičnosti Srbije koje moramo uzeti u obzir ovim razmatranjima?

1. Uticaj pojave novih igrača – učesnika

- veliki broj novih inostranih ulaganja, investitora, koji programima unapređenja kvaliteta daju veoma pozitivne impulse a posebno u primeni metoda i tehnika, i dugoročnijim programima unapređenja kvaliteta proizvoda, usluga i procesa, ili kroz prenošenje originalnih programa i koncepata iz inostranstva ili razvojem novih programa prilagođenim srpskoj situaciji i infrastrukturi
- Pojačani interes raznih inostranih sertifikacionih tela iz raznih delova sveta. Naime u prvim naletima primene menadžment standarda u Srbiji su bili prisutni samo “veliki” – najpoznatija i najveća tela. Sada imamo mnogo manjih sertifikacionih tela iz Turske, Grčke, Indije, Egipta, Slovačke, Češke, Danske, Švajcarske itd. Sada realno preko 40 različitih sertifikacionih tela deluje u Srbiji.
Ovo delovanja i ova kretanja, mislim da nemaju pozitivan uticaj, jer osim borbi na otimanje postojećih kupaca oko istih shema za ocenjivanje, ne donose ili veoma malo donose novine u ovim oblastima u Srbiju, što nije dobro.
- Državna uprava počinje, što je svakako dobro da biva značajan učesnik u programima unapređenja kvaliteta svojih usluga, što je svako veoma pozitivno, ali do kraja ne transparentni elementi zakona o javnim nabavkama, veoma često nanose štetu u realizaciji ovih programa.
- Veoma intenzivan razvoj IT sektora i digitalizacija po obimu prihoda, koja ulazi u sve sektore u Srbiji i ako još nedovoljno, ni po obimu ni to specifičnosti zahteva i planova razvoja, ne vrši pozitivan uticaj na ukupno delovanje programa unapređenja i infra strukture kvaliteta jer IT biznis zaokupljena sobom i još uvek nema dovoljno resursa i znanja za stvaranje pozitivnog uticaja na digitalizaciju program kontrola, merenja i raznih verifikacija kod korisnika.
- Mali privatni biznis u uslugama i proizvodnji hrane, pogotovo organske proizvodnje, koji je dobio polet merama Vlade i pomoći u raznim inostranim fondovima, je takođe specifičnost o kojoj bi svi učesnici Infrastrukture morali da povedu više računa i razvijaju odgovarajuće nacionalne sheme – usaglašene sa pravilima EU i drugim tržišta i olakšaju programe zaštite i verifikacije kvaliteta i bezbednosti, zaštite porekla itd.
- Značajan razvoj turizma, svih vrsta, takođe nameće i pitanja programa kvaliteta jer se ne treba očekivati da će jedino dobra hrana i zabava, biti trajno opredeljenje turista da se vraćaju u Srbiju. I ovde su nam potrebne nacionalne sheme koje moraju da budu usaglašene sa međunarodnim.

- Snaženje delovanja lanaca snabdevanja u mnogim sektorima poslovanja takođe je neophodno posmatrati kao pozitivne elemente delovanja na ukupna program i specifičnost sadašnjeg trenutka Srbije.

2. Dinamika i reagovanje na promene

- Mnogo je primera da dinamika promena ide sporo i da promene se teško prihvataju. Svakako nećemo zaboraviti specifične uslove u kojima se Srbija nalazi poslednjih 20 godina, i ovaj elementa se ne može isključiti. Ali se uvek pitamo, ili na kraju i ja se sam pitam, da li je to tepih pod koji baš sve možemo da sakrijemo.

Ovde bih želeo da dodam i javnost i medije kao najšire pojave komunikacije. Da li većinu gledališta i javnosti interesuje ko je gde bio na moru, sa kim, da li je u šemi sa ovom ili onom osobom, šta je ko rekao o kome a ne nešto drugo? Šta je ko kvalitetno uradio, napisao, ostvario, planira itd.? Da li ja grešim ako mislim da bi emisije i vesti koje govore o našim uspesima, malim, ili velikim, u raznim oblastima bile interesantne? Da znam, neko će reći „ali to ne donosi novca tim medijskim kućama“, ali zar promene mogu da budu besplatne, zar onaj ko upravlja novcem ili obezbeđuje pomoć sa strane, ne može deo novca da usmeri da se polako ovi otpori promenama smanjuju.

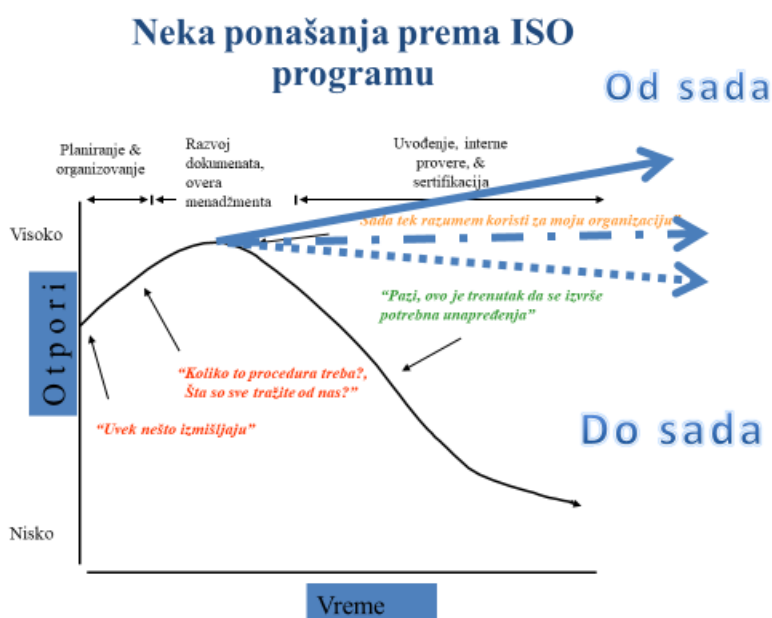
Klima za promene (kultura kvaliteta) mora da se stvara polako i to je svakako, ponavljam već više puta, veoma važan zadatak svih učesnika u ovim programima.

3. Karika koja nedostaje – kultura kvaliteta

Ovo je i dalje veoma značajno pitanje. Podsetio ^{vii}bih na evidentne nedostatke i potrebu rada na razvoju kulture kvaliteta na svim nivoima, zbog potreba olakšanja i ohrabrivanja promena i prilagođavanje primene i prakse, posmatranja kulture kao sastavnog dela ukupnog razvoja društva i svih njegovih delova.



4. Koja se scenarija sada mogu očekivati?



Znam da rizikujem sa možda visokim stepenu uopštavanja i aproksimacije ali mislim da u Srbije treba da razlikujemo sledeće grupe korisnika ovih standarda:

Već sertifikovane organizacije

- One koji su bile prinuđene i imaju samo sliku na zidu
- One koje to žele i imaju uspeha i ostvaruju značajno unapređenje sistema
- One koje to žele ali nisu uspeli da ostvare unapređenja i ništa značajnije nisu promenili u svojim sistemima
- One koji su ostvarili veoma nizak stepen unapređenja ili zavaravaju (sebe i druge) o uspehu u unapređenju
- Oni koji odustaju ili zbog neuspeha u primeni ili zbog gubitka motivacije i ne sagledavanja benefita od primene

Organizacije koje tek sada započinju sa primenom

- One koje su prinuđene i žele samo sliku na zidu
- One koje to žele i imaju uspeha i ostvaruju značajno unapređenje sistema

Organizacije koje će iskoristiti primenu novih verzija standarda i iskoristiti mogućnost:

- potpune integracije svojih menadžment sistema – integracija svih sistema koji su uvedeni
- delimične integracije samo dva uvedena sistema i ostavljanje ostalih u primeni da deluju samostalno

Na kraju mislim da je potrebno u smislu operativnih izvršenja izmena u postojećim sistemima menadžmenta potrebno prepoznati i sledeće mogućnosti i razlikovanja:

- organizacije koje će u svoja merenja i monitoringe indikatora performansi procesa i ostvarivanja ciljeva primenjivati savremene alate (osim uobičajenih statističkih) i one koje će svoje razvoja nastavljati bez toga, i
- organizacije koje će u razvoju sistema započeti primenu i odgovarajućih softverskih aplikacija-kupljenih ili razvijanih, i pratiti razvoj digitalizacije u Srbiji i onih koje će i dalje ostati na papirnatim formama dokumentovanih informacija u primeni.

Ako se izmene standarda potpuno razumeju i shvate i svakako primene kao alati za izmene i razvoj upravljačkih sistema a posredno i njihovih glavnih elemenata (kvaliteta, zaštite okoline, bezbednosti i zdravlja, bezbednosti informacija, bezbednosti hrane, energetske efikasnosti itd.) siguran sam da će značajan broj tema o kojima smo u ranijim godinama diskutovali i na našim stručnim skupovima, biti promenjen i da ćemo imati bolje rezultate.

Ponavljajući na ono što veoma često, u nastavi i radu u organizacijama, ukazujem na postojanje više oblika menadžment sistema i neophodnost njihovih harmonizacija i sinhronizovanog delovanja:

- Sistem kako "gazda kaže"
- Sistem za ocenjivače
- Sistem kako je nama lakše da radimo

Duboko sam ubeđen da uz promene klima u organizacijama privatnog i javnom sektoru, novi standardi menadžment sistema će "odradili svoje", ako im damo šansu i koristimo kao alate za promene.

I ako je za nekoga možda suviše futuristički razmišljati o tome, potrebno je obratiti pažnju i na uloge ovih izmenjenih standarda u 4 industrijskoj revoluciji, koja sa moga stanovišta, na svetskom nivou i kod nas u Srbiji uopšte nije sporna. Oni olakšavaju sve glavne elemente 4-te revolucije:

- Socijalne – kroz obaveznost preuzimanja odgovornosti (svih nivoa i vrsta), povezanosti u lancima snabdevanja, timskom radu na programima unapređenja i umrežavanjima svih vrsta, od poslovnih do stručnih, i personalnih.
- Strateške – strateški ciljevi su ključni elementi i osnove svih menadžment sistema a njihova povezanost sa kontekstima i operativnim ciljevima (bilo koje vrste) svakako će biti više nego do sada okrenute razvoju novih proizvoda i usluge i ispunjenju potreba i očekivanja zainteresovanih strana.

- Talenti i radna snaga – insistiranja u svim standardima na svesti i kompetentnosti (u veoma širokom dijapazonu posmatranja) i znanjima organizacija kojima se mora upravljati, izvučenim iskustvima iz incidenata, vanrednih situacija sa prioritetima, tera organizacije na stalno učenje i širenje tih potreba dalje u društvo.

- Tehnološke – I ova oblast forsiranjem stalnih planiranja, monitoringa i merenja, i evaluacije ostvarenja efektivnosti svega što se dešava u sistemima, koji se posmatraju, svakako, da je pokretač za razvoj novih tehnologija, opet najšire posmatrano od onih koje prave višak vrednosti do onih koje olakšavaju to.

Nove verzije standarda i 4.0 Industrijska revolucija nisu suprotstavljene jer ni digitalizacija, IoT^{viii}, roboti, automobili bez vozača itd., ne mogu bez menadžment sistema.

Novi standardi su tu. Kako, koliko dobro, pametno, mudro, uspešno, korisno, duboko ćemo ih iskoristiti? Šta mislite od koga zavisi?

ⁱ Sabrani Marfijevi zakoni, Službeni Glasnik, 2012

ⁱⁱ Svetski dan kvaliteta 2016, referat „Pogled u budućnost”

ⁱⁱⁱ Svetski dan kvaliteta 2012, referat „Bitka za kvalitet - društvena, organizaciona, menadžerska, lična“

^{iv} Quality Systems and Standards for a Competitive Edge, 2007, THE WORLD BANK, Washington, DC
^v The Fourth Industrial Revolution is here—are you ready? Deloitte Insights 2918

^{vi} Industry 4.0 The Quality Professional’s Future, Presented by Peter Merrill - Chair, ASQ Innovation Think Tank Hosted by Pablo Baez, ASQ

^{vii} Nedelja kvaliteta 2017, “Kultura kvaliteta – karika koja nedostaje?” Referat

^{viii} IoT – internet of things, pravac razvoja specijalnih protokola na internetu u povezivanju stvari, opreme, sastavljen je od svih uređaja koji mogu da se priključe na mrežu, a sakupljaju, šalju, te funkcionišu prema podacima koje prikupljaju iz okruženja, koristeći ugrađene senzore, procesore i komunikacioni hardver.