

UVODENJE I PRIMENA ISO 9001:2015 I ISO 14001:2015 – NOVI “PAKETI” DOKUMENTACIJE ILI SUŠTINSKO BAVLJENJE POSLOVANJEM SOPSTVENE ORGANIZACIJE?



Mr Dragana Petrović, dipl.Ing, Victoria Consulting d.o.o. N.Beograd

dragana@victoriaconsulting.co.rs www.victoriaconsulting.co.rs www.emas.rs

Rezime: Standardi ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015 su nedavno pretrpeli značajne izmene koje mnogim organizacijama predstavljaju izazov. Izmene bi trebalo da dovedu do realnog pojednostavljenja i unapređenja sistema menadžmenta u organizacijama koje ove sisteme primenjuju ali se javlja i određena doza straha kod nekih od organizacija u pogledu praktične primene izmenjenih i novih zahteva standarda. Posebno je prisutna bojazan nekih organizacija da su u pitanju značajno „strožiji zahtevi“ i da je prilikom prelaska na nove revizije u organizacijama neophodno da se ukidaju neki od elemenata sistema na koje su organizacije navikle, a da će sa druge strane biti neophodno da se uvode novi zahtevi koji podrazumevaju i kompleksno upravljanje rizicima, dodatne najrazličitije obuke i sl. Osnovni cilj ovog rada je da se iz prve ruke nekog ko je krajem 2015. uspešno prošao postupak resertifikacije sistema menadžmenta kvalitetom i životnom sredinom u skladu sa ISO 9001:2015/ISO 14001:2015 a pri tome se bavi i pružanjem konsultantskih usluga iz oblasti sistema menadžmenta i uslugama savetovanja iz oblasti zaštite životne sredine i ima uvid u veliki broj različitih organizacija u Srbiji, prenesu neka od iskustava i daju saveti i ohrabrenje organizacijama u vezi sa prelaskom na nove zahteve standarda. Posebno, što se na tržištu nude i „paketi dokumentacije“ za nove verzije standarda kao i sistem uvođenja sistema „ključ u ruke“ koji realno u praksi može stvoriti ozbiljne dodatne poteškoće, nepotrebnu dodatnu birokratiju i averziju zapsolenih u organizaciji prema sistemima menadžmenta, a što je u suprotnosti sa osnovnom idejom izmene standarda i jednom zaista dobrom namerom da se napravi iskorak unapred, a ne unazad.

Ključne reči: ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, QMS, EMS, održivo poslovanje, način uvođenja sistema menadžmenta

1. UVOD

Ovaj rad je namenjen svima onima koji žele da na pravi način uvedu i primene sistem menadžmenta kvalitetom i životnom sredinom, u skladu sa poslednjim izdanjima standarda ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015. Takođe, i svima onima koji su nezadovoljni što svake godine plaćaju konsultante i sertifikacione kuće, a praksa im pokazuje da, sem formalnog sertifikata realna primena sistema menadžmenta i interne koristi od sistema nekako uporno izostaju i žele da to stanje konačno promene. Posebno, svim onim predstavnicima rukovodstva koji vape za podrškom najvišeg rukovodstva koja nekako zbog „važnijih“ poslova – izostaje; odnosno svim onim ljudima u organizacijama koji i dalje imaju entuzijazam i veru u sisteme menadžmenta. Rad je namenjen i predstavnicima javnih preduzeća i državne uprave koji u javnim nabavkama navode obavezne uslove za različite standarde za sisteme menadžmenta, ali i svima onima koji u želji da upravo takve javne nabavke ne izgube, pribegavaju „brzim rešenjima“ kao što su: „paketi dokumenata“, „ključ u ruke“ i sl.

Osnovni cilj ovog rada je da se ukaže na neke probleme u oblasti sistema menadžmenta kvalitetom i životnom sredinom koji dovode do izostajanja pravih rezultata u fazama uvođenja sistema i njegove primene, ali i prilikom odabira konsultanata i odgovarajuće sertifikacione kuće; ali je cilj rada i da se pruže konkretni saveti za one koji zaista žele da stvari postave na svoje mesto i da uspostave zaista efektivan sistem menadžmenta u sopstvenoj organizaciji.

Autor ovog rada će pokušati da u radu iznese i neka lična iskustva, sa aspekta konsultanta ali pre svega nekog ko je direktor Victoria consulting d.o.o.– konsultantske organizacije koja već godinama primenjuje zahteve ISO 9001/ISO 14001 u sopstvenom sistemu, a od decembra 2015 je uspešno izvršena i resertifikacija integrisanog sistema menadžmenta kvalitetom i životnom sredinom Victoria consulting, u skladu sa ISO 9001:2015/ISO 14001:2015.

2. SITUACIJA NA TRŽIŠTU U POGLEDU KONSULTANTSKIH I SERTIFIKACIONIH USLUGA ZA SISTEME MENADŽMENTA

Tržište Srbije je verovatno jedno od najsirovijih tržišta u regionu po pitanju broja različitih konsultanata i „stručnjaka“ i sertifikacionih kuća, a cene usluga su gotovo u potpunosti obezvređene jer se sve češće nude „ekspresno sticanje sertifikata“, „ključ u ruke“, univerzalni „paketi dokumentacije“.

U javnim nabavkama se sve češće mogu videti obavezni zahtevi za posedovanje odgovarajućeg sertifikata, a kvalitet konsultantskih usluga se izražava i „ključnim“ parametrima kao što su: broj kvadratnih metara poslovnog prostora, broj profesora sa određenim doktoratima u stalnom radnom odnosu, posedovanje „specifičnih sertifikata ili licenci“ ali za potpuno drugu temu nego što je javna nabavka i sl. Takođe, na tenderima za različite usluge i proizvode se sve češće zahtevaju najrazličitiji sertifikati za sisteme menadžmenta kao obavezan uslov za učešće; veoma često kada to realno i ne bi uopšte trebalo da bude obavezan preduslov za nabavku nekog konkretnog proizvoda ili usluge.

U opštem očaju da se izbore sa ovakvim trendom, a da ne bi izgubile poslove, organizacije često pribegavaju ekspresnoj nabavci sertifikata i dešava se da neke od njih zaista uspevaju da ostvare sertifikaciju bez realno uspostavljenog sistema menadžmenta. U prilog tome govore zahtevi koje takve organizacije šalju konsultantskim i sertifikacionim kućama, a koji se oslikavaju u „zahtevu za uslugu izdavanja sertifikata – bez obuke – za tender“, „zahtev za izradu Poslovnika i izdavanje sertifikata za dve nedelje“ i sl.

Takođe, dešava se i da neke organizacije uopšte ne prave razliku između sertifikacionog tela i konsultantske kuće jer su se u praksi susrele sa ljudima koji istovremeno rade na dokumentaciji i kasnije dolaze u proveru i sl. pa organizacijama i njihovom rukovodstvu ne preostaje ništa drugo nego da o standardima za sisteme menadžmenta razmišljaju kao o „nužnom zlu i papirologiji za tendere“ za koje se plaća godišnja taksa sertifikacionim telima/konsultantima. Tako, konsultanti često „brane sistem klijenta“ i popunjavaju prethodno predate blanko formulare iz paketa dokumentacije koji „su obavezni prema zahtevima standarda“, „sertifikaciona kuća taj isti sistem odnosno papire ocenjuje“, organizacija ostvaruje sertifikaciju i učestvuje na tenderu, a sistem nekako ostaje samo mrtvo slovo na papiru i egzistira kroz periodično popunjavanje nekakvih suvišnih formulara i evidencija – „zbog standarda“, a ne realne potrebe organizacije.

U praksi su sa druge strane, prisutni i slučajevi da neki, nedovoljno kompetentni, eksterni proveravači neretko insistiraju na detaljima i postavljaju neke dodatne, više lične zahteve pred organizacije, a koji nemaju svoje realno utemeljenje u zahtevima standarda, pa predstavnike organizacije dovode u situaciju opšteg razočarenja i osećaja da od sertifikacije nemaju nikakvu dodatnu vrednost već samo bavljenje perifernim i birokratskim stvarima, umesto bavljenjem suštinskim pitanjima koja trebaju da dovedu do boljitka organizacije.

Sa druge strane, ima naravno i puno pozitivnih primera organizacija koje zaista žele da uspostave sistem menadžmenta na pravi način, koje rade na iznalaženju onih rešenja koja su u potpunosti prilagođena baš njihovim potrebama i trude se da iz sistema izvuku maksimalne koristi i da na taj način dodatno unaprede svoje poslovanje. Ima i primera kompetentnih konsultanata koji se maksimalno trude da organizacijama pomognu da razumeju na pravi način zahteve standarda i da ih primene na najbolji mogući način u sistemu. Na žalost, neki od konsultanata koji se godinama trude da posluju na fer način, jednostavno nisu u mogućnosti da opstanu na tržištu i prinuđeni su da gase svoje poslovanje, ili ga integrišu sa nekim profitabilnijim srodnim sektorom, kao što su poslovi sertifikacije, ili pak prebacuju težište poslovanja na neke sasvim druge oblasti koje mogu da donesu neke prihode dovoljne za opstanak na tržištu i pristojan život.

Postavlja se na kraju pitanje na koji način je moguće da se stvari ponovo postave na svoje mesto? Jedan od načina leži i u samim sistemima menadžmenta, i njihovom pravilnom razumevanju ali i u našem odnosu prema sistemima menadžmenta kada smo u situaciji da ih postavljamo kao zahtev svojim isporučiocima.

Stvari bi se svakako radikalno promenile kada bi organizacije koje od svojih isporučioaca zahtevaju da poseduju neki od sistema menadžmenta više koristile mehanizam provere „preko druge strane“ i periodično proveravale preko zaista nezavisnih organizacija da li se kod njihovih pojedinih isporučioaca zaista primenjuju odgovarajući zahtevi. Ovaj mehanizam bi uz malo političke volje mogao da se uspešno iskoristi i u slučajevima javnih nabavki za koje su odgovarajući sertifikati za sistem menadžmenta bili obavezan zahtev, a javno iznošenje relevantnih podataka za slučajeve za koje se utvrdi da je u pitanju samo „komercijalno/uslužno“ izdavanje sertifikata u cilju učešća na tenderu i odgovarajuće sankcionisanje ovakve prakse, dovelo bi verovatno do uređenijeg stanja na tržištu. U slučajevima akreditovanih sertifikacionih tela, situacija je svakako dosta uređenija, ali se u praksi i tu mogu povremeno primetiti određene nepravilnosti za koje ipak postoji mehanizam upućivanja odgovarajućih formalnih prigovora sertifikacionom telu, odnosno odgovarajućem akreditacionom telu.

3. ŠTA NAM ZAISTA DONOSE IZMENE STANDARDA? IZ UGLA VICTORIA CONSULTING d.o.o. KAO KORISNIKA STANDARDI I KONSULTANTSKE KUĆE



Oba standarda o kojima je u ovom radu reč doživeli su jednu od najvećih izmena upravo nedavno, septembra 2015. godine. Ima već puno objavljenih radova stručne javnosti i zvaničnih publikacija ISO organizacije na temu zašto su se dogodile ove izmene, puno tehničkih detalja i sl, ali naša želja, pre svega kao neposrednog korisnika oba ova standarda je da pokušamo da na što jednostavniji način iznesemo ono što mi vidimo kao nešto što je posebno važno za korisnike i što smo u manjoj ili većoj meri i sami iskusili.

Kako bi dodatno pojednostavili stvari, u nastavku teksta smo neke od ključnih termina koji su određena „novost“ u novim verzijama ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015 posebno naznačili.

- Svet se menja, menja se tržište, tehnologija, mi se menjamo. Standardi su se izmenili, između ostalog i zato što se dosta toga promenilo, uključujući tržište, način poslovanja, način života, prateću tehnologiju, pa i okruženje oko nas i raspoloživost prirodnih resursa kao i **potrebe i očekivanja korisnika ali i drugih zainteresovanih strana**.
- Da bi se održali na tržištu, neophodno je da poznajemo prvo sopstvenu organizaciju, ustanovljene vrednosti, interne mogućnosti i ograničenja, prednosti i mane (**interna pitanja**) ali i okruženje u kojem poslujemo (**eksterna pitanja**). Sveobuhvatne specifičnosti organizacije, njena interna i eksterna pitanja, kao i predmet i područje primene sistema čine **kontekst konkretne organizacije**. Pri tome, zaista treba imati uvek

u vidu da je svaka organizacija specifična na svoj način i da upravo ta specifičnost treba da joj posluži kao polazna tačka za strateško usmerenje na tržištu.

- **Potrebe i očekivanja relevantnih zainteresovanih strana**, kao i etičko i društveno odgovorno poslovanje – postaju sve važnija pitanja za organizacije. Organizacije moraju biti svesne toga da se uspeh organizacije ne može dugoročno oslanjati samo na korisnike usluga odnosno proizvoda organizacije već da se istovremeno pažnja mora poklanjati i razumevanju toga ko su sve relevantne zainteresovane strane i koja njihova pitanja su od značaja za održivo poslovanje organizacije. Dugoročno, etičko i fer poslovanje na tržištu, iako često ne deluje tako, bi trebalo uvek da se na kraju isplati i korisnici i ostale zainteresovane strane bi trebalo da to prepoznaju i da poslovanje organizacije bude **održivo**. Sve više potrošača je na primer spremno da izrazi bojkot prema proizvodima i uslugama kompanija za koje se zna da su na primer grubo kršile ljudska prava, zagađivale životnu sredinu i sl. Takođe, lokalna zajednica i odgovarajuće nevladine organizacije mogu u nekim slučajevima biti od presudnog značaja za dalji opstanak neke organizacije u odgovarajućoj sredini – zbog odnosa prema životnoj sredini i zaposlenima na primer – neka organizacija može biti jako dobro prihvaćena u okruženju u kojem posluje, ali može biti i primorana da zbog pritiska zainteresovanih strana prekine poslovanje ili se izmesti iz odgovarajućeg okruženja.
- Indirektni uticaji na životnu sredinu neke organizacije su realno često značajniji od direktnih uticaja na životnu sredinu. Iz tog razloga je od suštinske važnosti da prilikom bavljenja svojim sistemom menadžmenta životnom sredinom, organizacija bude svesna i svojih indirektnih uticaja na životnu sredinu – odnosno da u **razmatranje uzima u obzir životni ciklus proizvoda ili usluge**. To apsolutno ne znači da se od organizacije zahteva da vrši detaljno ocenjivanje životnog ciklusa svojih proizvoda i usluga. U našem primeru (Victoria consulting d.o.o.), mi smo kao konsultantska kuća koja između ostalog pruža i usluge iz oblasti zaštite životne sredine, još od ranije prepoznali da su naši direktni aspekti životne sredine u smislu (generisanja otpada, potrošnje el.energije i sl), obzirom na delatnost preduzeća – zanemarljivi, ali indirektni aspekti životne sredine kroz odgovarajuće edukacije i aktivnosti u pogledu promovisanja i edukacije na polju životne sredine su neuporedivo značajniji i na ove segmente smo se fokusirali. Jedan od projekata je na primer pokretanje osnivanja EMAS portala za Srbiju (www.emas.rs) i sl. Najznačajniji pomak u samoj internoj organizaciji uspostavljenog sistema menadžmenta životnom sredinom je što smo se posvetili suštinskim pitanjima u vezi sa životnom sredinom gde naše preduzeće može da ima najviše (pozitivnih) uticaja na životnu sredinu. Sve to nam je pomoglo i da već više puta budemo prepoznati među prvih 10 malih i srednjih preduzeća na nacionalnim takmičenjima za društveno odgovorno poslovanje. U našem slučaju, zbog aktivnosti koje smo već ranije preduzeli, nije bilo potrebe da u tom smislu dodatno usklađujemo naš sistem sa aspekta razmatranja životnog ciklusa naših usluga.
- **Razmišljanje zasnovano na riziku i prepoznavanje odgovarajućih prilika** je najlogičnija moguća stvar u zdravom poslovanju bilo koje organizacije. Ali to apsolutno ne znači da moramo da svi završimo obuke za upravljanje rizicima i da je „FMEA jedini i uvek pravi izbor za sve organizacije, bez čijeg poznavanja nećemo nikad uspeti da naš sistem sertifikujemo u skladu sa ISO 9001:2015/ISO 14001:2015“. Ono što je „pravo za nas“ je ono što nas najmanje opterećuje, relativno je jednostavno i daje zadovoljavajuće efekte za naš slučaj. U našem konkretnom slučaju, primena modela kao što je FMEA bi bilo za nas pogrešno, obzirom na naš kontekst organizacije. Nove revizije standarda su veoma fleksibilne po ovom pitanju i bitno je da pre nego što prihvatimo da „na silu“ primenjujemo neke kompleksne modele, budemo svesni da imamo široku lepezu načina na koji da odgovorimo na zahteve standarda u vezi sa rizicima i prilikama. Možda je npr.

za nekoga najefektivnije rešenje da izvrši odgovarajuću brainstorming analizu koja je veoma jednostavna i zabavna, jača timski rad a pri tome daje kvalitetne rezultate za odgovarajući kontekst organizacije.

- Ono što je od značaja da se naglasi je da je **bavljenje rizicima i prilikama na sistemski način i pokretanje odgovarajućih mera** - realno delovanje preventivno u sistemu, sprečavanje pojave neusaglašenosti i suština **preventivnih mera** što je upravo objašnjenje zašto se „preventivne mere“ ne nalaze više kao eksplicitan zahtev u novim verzijama standarda već su obuhvaćene odgovarajućim bavljenjem rizicima i prilikama. To je realno sasvim logično, jednostavno i suštinski.
- **Dokumentovane informacije** – Ideja je da se pozabavimo suštinom a manje formom, teoretisanjem i daljim prebrojavanjem obaveznih procedura i zapisa. Na web sajtu ISO tehničke komisije za standarde TC 176, dostupno je veoma korisno uputstvo u vezi sa ovom temom. Naša preporuka za sve organizacije je da ovo uputstvo najpre dobro prouče, pre nego što uopšte pomisle da će naručivanjem nekog od „paketa dokumentacije za novu verziju standarda“ rešiti pitanje dokumentovanja sopstvenog sistema. Naše mišljenje je da „paketi dokumentacije“ često mogu naneti mnogo više štete nego koristi organizacijama, iz prostog razloga što je suština primene zahteve standarda da ih organizacije razumeju i primene za njihov konkretan slučaj – a ne da preuzimaju nečije tuđe rešenje ili model jer takvo „rešenje“ uvek i ostaje „tuđe“, zaposleni ga ne doživljavaju kao „svoje“ i to dovodi do stvaranja tzv. „paralelnog sistema“, nepotrebnog komplikovanja i birokratije što je potpuno suprotno od suštine novih verzija standarda. Za organizacije koje su već imale efektivan sistem menadžmenta kvalitetom i životnom sredinom, nema potrebe da menjaju bilo šta u pogledu strukture i hijerarhije dokumentacije. Mi smo na primer zadržali postojeću strukturu dokumentacije, uključujući i Poslovnik, bez obzira što on više nije eksplicitan zahtev u ISO 9001:2015. Nama se Poslovnik pokazao kao veoma koristan dokument za opis sistema, obuku naših internih proveravača, tako da smo rešili da ga kao dokument zadržimo, jedino što je pretrpeo izmene zbog dodatnog usaglašavanja sa novim revizijama standarda.
- **Predstavnik rukovodstva** – Istina je da nema više eksplicitnog zahteva za predstavnika rukovodstva jer je neka ideja da se akcenat postavi malo više na liderstvo i odgovornost najvišeg rukovodstva, ali to ne znači da funkcija predstavnika rukovodstva treba da se ukine. Ukoliko je sistem menadžmenta veoma uspešno funkcionisao sa imenovanim predstavnikom rukovodstva, nema nikakvog razloga da se u tom pogledu bilo šta menja. Suština je samo da sve organizacije budu svesne da uspostavljen sistem ne znači prebacivanje odgovornosti za ceo sistem na jednog čoveka koji se zove „predstavnik rukovodstva“ a koji često u praksi nema čak ni osnovnu podršku najvišeg rukovodstva. Bitno je da **najviše rukovodstvo** zaista razume da je upravo ono najodgovornije za uspešno funkcionisanje sistema menadžmenta i da **mora da pokazuje liderstvo i posvećenost u odnosu na odgovarajući sistem menadžmenta**.
- **Znanje organizacije** – U našem slučaju, mi sem dodatnog obrazloženja u Poslovniku, nismo ništa dodatno usaglašavali u našem sistemu menadžmenta, obzirom da smo kao konsultantska kuća koja se bavi širokim spektrom različitih usluga koje zahtevaju stalni rad na kompetentnosti zaposlenih i proaktivnom praćenju dinamičnih izmena propisa, standarda, razvoja tehnologije i pojave novih vrsta usluga, već ranije uspostavili optimalan sistem menadžmenta znanjem koji je jedan od ključnih segmenata za naše poslovanje.
- **Terminologija je na nekim mestima izmenjena** – ali suština u mnogome ostaje nepromenjena. Primer za to je termin „**obaveze za usklađenost**“ koji nije generalno ništa novo za organizacije koje su se suštinski i na pravi način bavile identifikovanjem

odgovarajućih zakonskih propisa iz oblasti životne sredine i vrednovanjem usklađenosti. Umesto **opštih i posebnih ciljeva životne sredine**, sada se koristi samo termin **ciljevi životne sredine** – ali suština je i dalje ista – moramo da definišemo ciljeve životne sredine koji su (ako je izvodljivo) merljivi i za koje moramo da imamo neki program za ostvarenje - odnosno da znamo ko je odgovoran, na koji način, sa kojim resursima i u kom roku će se cilj izvršiti, da pri tome pratimo šta se dešava a da ljudi koji su uključeni u realizaciju budu obavešteni o svim detaljima koji se odnose na njihovo uključivanje.

- **Značajno lakša integracija** – Obzirom da sada oba standarda prate obaveznu strukturu u skladu sa Aneksom SL, značajno je olakšano međusobno integrisanje sistema menadžmenta kvalitetom i životnom sredinom.

Na osnovu našeg iskustva sa prelaskom na nove revizije standarda, sa aspekta korisnika, ali i konsultanata koji imaju uvid u veliki broj različitih organizacija, možemo slobodno da kažemo da smatramo da su nove revizije standarda ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015 zaista jedno značajno osveženje i dragocena pomoć za one organizacije koje naravno žele da ih zaista primene. Oba standarda sada kroz svoje zahteve u vezi razumevanja konteksta organizacije, internih i eksternih pitanja, razumevanja potreba i očekivanja zainteresovanih strana, razmišljanja zasnovanog na riziku, prepoznavanja odgovarajućih prilika, zaista pružaju moćan alat i dobru osnovu za uspostavljanje još boljeg sistema menadžmenta i postizanje dugoročnog, održivog poslovanja konkretne organizacije.

4. UMEMO ZAKLJUČKA – NAŠE PREPORUKE ZA PRELAZAK NA ISO 9001:2015 I ISO 14001:2015

Umesto zaključka, želimo da ohrabrimo sve organizacije da što pre otpočnu sa usaglašavanjem svog sistema u skladu sa zahtevima ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015. Ne samo zato da bi sve pravovremeno stigle zbog tranzicionog perioda od tri godine već najviše zbog toga što smatramo da usaglašavanje sa novim zahtevima, pruža stvarno jako dobru osnovu za dalja unapređenja postojećeg sistema menadžmenta. Nama je konkretno prelazak na nove verzije standarda najviše značio u pogledu sistematičnog sagledavanja internih i eksternih pitanja i bavljenja rizicima i prilikama što smo mi konkretno uradili na veoma praktičan način, bez upotrebe kompleksnih metoda i sl. i bez dodatnog komplikovanja stvari.

Ovo su naše preporuke za organizacije – odakle da se krene:

- Informisati se o izmenama i novim zahtevima. Nabaviti odgovarajuće standarde i detaljno ih proučiti (SRPS ISO 9001:2015 i SRPS ISO 14001:2015), a od pomoći mogu da budu i SRPS ISO 9000:2015 a posebno novi ISO 14004:2016 i ISO 9002 (u pripremi). Nama je takođe veoma koristan bio i ISO 9004:2009. Organizacije koje žele da detaljnije izuče temu rizika, mogu konsultovati standarde ISO 31000 i ISO 31010 ali pre toga se savetuje da pročitaju prvo smernice ISO TC 176 za dodatno pojašnjenje termina „razmišljanje na osnovu rizika“.
- Pregledati dostupna dokumenta na odgovarajućim web stranicama ISO organizacije, APG i tehničkih komisija TC 176 i TC 207 gde može da se nađe dosta veoma korisnih smernica i publikacija.
- Izvršiti odgovarajuću obuku zaposlenih
- Za slučaj organizacija odluči da angažuje konsultanta, preporuka je da se koriste smernice za odabir konsultanata koje su date u standardu ISO 10019 i da se svakako traže odgovarajuće radne biografije konkretnih konsultanta koji bi učestvovali na projektu.
- U slučaju angažovanja konsultanta, naša preporuka je da se razmotri opcija da se konsultant angažuje samo po potrebi što može značiti da se konsultant poziva onda kada

su njegove usluge stvarno neophodne u smislu dodatnog razjašnjenja i tumačenja zahteva standarda u odnosu na konkretnu organizaciju, realizacije odgovarajućih obuka, konkretne pomoći kad se negde „zapne“ i sl.

- Ono šta je jako značajno da se jako dobro razume su svakako: kontekst organizacije, zahtevi u pogledu razumevanja potreba i očekivanja zainteresovanih strana, zahtevi koji se odnose na rizike i prilike.
- Ukoliko organizacija zaista želi da ima dokumentovan sistem a ne sistem dokumenata i dodatnu birokratiju – preporuka je da se nikako ne pristaje na univerzalne „pakete dokumentacije“ i na sistem konsultantskih usluga „ključ u ruke“. Konsultant bi trebalo da bude samo podrška i pomoć za pronalaženje rešenja koja su u potpunosti prilagođena organizaciji a koju zaposelni organizacije prihvataju samo onda kada su i direktno uključeni u njihovo stvaranje i ako ih razumeju. Savet je da se nikako ne pristaje da se tek tako popunjavaju raznorazni formulari ako se pri tome ne razume njihova svrha, od čega se ne vidi nikakva korist i za koje organizacija smatra da prema zahtevima standarda realno nisu potrebni, odnosno da konkretan zahtev standarda u organizaciji može da se primeni na značajno lakši način.
- Preporuka je da se uradi detaljna GAP analiza u pogledu razlike između postojećeg i željenog stanja i u skladu sa tim napravi detaljniji plan usaglašavanja/uvođenja ISO 9001:2015/ISO 14001:2015.
- Preporuka za organizacije koje već imaju uspostavljen neki od sistema menadžmenta, ali su nezadovoljne kako on funkcioniše u praksi je da iskoriste prelazak na nove verzije standarda na način da detaljno preispitaju sve segmente sistema i da dodatno, svuda gde je to moguće, dodatno prilagode sistem sebi, u skladu sa sopstvenim kontekstom.
- Preporuka je da se odabir konsultanta i sertifikacione kuće vrši nezavisno. Dobar konsultant će pripremiti organizaciju za sertifikaciju od strane bilo koje kredibilne sertifikacione kuće koju organizacija odabere. Iza nekih „preporuka“ ne stoji uvek najbolji interes za samu organizaciju.
- Odabir sertifikacione kuće treba da bude takav da se sertifikat sa ponosom ističe i da on korisnicima i zainteresovanim stranama zaista bude od nekog kredibiliteta. Važan faktor pri izboru sertifikacionog tela je svakako postojanje odgovarajuće akreditacije ali i realna stručnost odgovarajućih eksternih proveravača koji bi bili angažovani za konkretnu organizaciju (u smislu konkretne stručne spreme i sveukupnog *realnog* radnog iskustva; sveukiye kompatibilnosti sa odgovarajućom organizacijom i njenim kontekstom).
- Preporuka za sve one organizacije koje od svojih eksternih isporučilaca zahtevaju da imaju uspostavljen i sertifikovan neki od sistema menadžmenta, je da prilikom ugovaranja ostave mogućnost da se tako nešto zaista i proveriti na licu mesta, angažovanjem zaposlenih iz organizacije naručioca odnosno angažovanjem neke nezavisne organizacije (to može da bude sertifikaciona ali i konsultantska kuća), koju bi u slučaju da je potrebno angažovao naručilac.

5. LITERATURA

1. SRPS ISO 9001:2015
2. SRPS ISO 9000:2015
3. SRPS ISO 14001:2015
4. Radne verzije ISO 14004 i ISO 9002
5. <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/open/tc176SC2public>
6. <https://committee.iso.org/tc207sc1>