



# NOVA VERZIJA STANDARDA ISO 9001:2015 - DA LI JE PROŠLO VREME DOKUMENTACIJE A DOŠLO VREME SITUACIJE

Prof. dr Zoran Punoševac<sup>1</sup>

MA Ana Jelenković<sup>2</sup>

Miloš Punoševac<sup>3</sup>

**Rezime:** Implementacija i provera određenih standarda su složeni i zahtevni procesi, kako za vlasnike kapitala (preduzetnike) tako i za konsultante, odnosno proveravače. Nakon implementacije standarda dolazi do internih odnosno eksternih provera preko treće ili druge strane. Rad je nastao kao analiza dobrih i loših strana kod proveravanih preduzetnika odnosno pravnih lica, kroz komunikaciju sa vlasnicima kapitala, predstavnicima rukovodstva za kvalitet, zaposlenima kao i pregledom određene dokumentacije, odnosno posmatranjem procesa.

Rad ima za cilj da napravi poređenje između implementacije i provere kada su u pitanju zahtevi standarda ISO 9001:2008 i 18001:2007, koje su to dobre i loše strane kao i mogući načini implementacije i provere zahteva standarda ISO 9001:2015, sa posebnim akcentom na zahteve standarda 9001:2008 kada je u pitanju dokumentacija i dokumentovane informacije koje su zahtev novog standarda ISO 9001:2015. Iz ovih poređenja nastao je i naziv rada, sa naznakom "da li prošlo vreme dokumentacije a došlo vreme situacije".

U radu su date preporuke kako se može lakše i kvalitetnije implementirati standard ISO 9001:2015

**Ključne reči:** konsalting, dokumentacija, audit, preporuke, nekad i sad, situacija

**JEL Klasifikacija:** L15, M53

<sup>1</sup> Prof.dr Zoran Punoševac, Visoka poslovna škola strukovnih studija „ Prof.dr Radomir Bojković“, Kruševac, [punosevacz1@mts.rs](mailto:punosevacz1@mts.rs)

<sup>2</sup> MA Ana Jelenković, AQP konsalting agencija, Kruševac, [jelenkovicana@hotmail.com](mailto:jelenkovicana@hotmail.com)

<sup>3</sup> Miloš Punoševac, Vlasinac Igda, Kruševac, [punki@gmail.com](mailto:punki@gmail.com)

## 1. UVOD

U ovom trenutku dosta se priča, a i piše o zahtevima novih standarda ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015 najčešće u krugovima "eksperata" odnosno konsultanata i proveravača gde se teži jednakosti kriterijuma za implementaciju a posebno za proveru.

Organizacije još uvek čekaju i strepe kako će prilagoditi i implementirati nove zahteve standarda. To što strepe, možda i ima opravdanja, ali ne treba dugo da čekaju. Posao nije težak, ali treba puno rada i vremena, a može biti i mukotrpan što zavisi od spremnosti i htenja za rad na promenama.

Poznato je da imamo tri kategorije organizacija kada su u pitanju promene:

- one koje ne žele da se menjaju, je ne uviđaju da postoji potreba za promenama. Oni veruju da je aktuelna problematika lako rešiva
- one koje su za promene, prihvataju realnost i odbacaju uvrežena mišljenja
- one koje rade na promenama i idu u susret novim zahtevima okruženja, kako bi dokazali svoje mesto u tržišnoj utakmici.

Organizacije koje žele da opstanu potrebno je da krenu i u implementaciju novih standarda. Jedno je hteti, a drugo je moći. Postavlja se pitanje kako postići ovo „moći“?

Jedan od odgovora bi bio timski rad konsultanata i organizacije, ali što je još važnije i uključenost svih u organizaciji. Jedan od važnih vidova kratkoročne motivacije zaposlenih je uključenost, gde svako od zaposlenih želi da bude u timu, ali na kraju meseca i da zna svoj doprinos tom timu.

Prošlost ne može da se ispravi, ali od nje može puno da se nauči, pa je dalje u radu napravljeno blago poređenje šta je to što se zahteva standardom ISO 9001:2008, odnosno šta traže proveravači kada je u pitanju potrebna dokumentacija, a šta je to što traži novi standard kada su u pitanju dokumentovane informacije.

## 2. DO SADA - DOKUMENTACIJA

Ako se pođe od najvišeg nivoa dokumentacije, obaveza izrade poslovnika, obaveznih šest procedura i još onoliko neobaveznih koliko je ko od konsultanata hteo da pokaže težinu posla kroz obim dokumentacije.

Debljinu i gomilu dokumentacije posebno su iskazivala lica za bezbednost i zdravlje na radu, što je zakonska obaveza a i zahtev standarda SRPS ISO 18001:2007 tač.4.3.2 Zakonski zahtevi, kada se radi o proceni rizika za radna mesta sa kompletnim ček listama sa evidentiranim opasnostima i štetnostima iako ih na tom radnom mestu nema.

Neka od obaveznih dokumenata po ISO 9001:2008 su:

- mapa procesa, kao njihova međusobna veza
- izjava o politici kvaliteta
- zapisi sa posebnom naznakom da obim dokumentacije sistema menadžmenta kvalitetom zavisi od (tač.4.2.1)
  - *Veličine organizacije i vrste aktivnosti*
  - *Složenosti procesa i njihovog međusobnog delovanja*
  - *Kompetentnosti osoblja*
- ciljevi kvaliteta
- zapis o preispitivanju sistema menadžmenta kvalitetom
- planovi obuka kao i izveštaji o realizaciji
- vrednovanje isporučilaca na osnovu njihove sposobnosti
- planovi, merenja, analize i poboljšanja
- metodologija praćenja i merenja procesa
- itd

Konsultantima nije bio veliki problem da kvantitativno zajedno sa organizacijom ispune ove zahteve, a ni proveravačima da ustanove da li ovo organizacija poseduje ili ne.

Što se tiče kvaliteta navedenih dokumenata, tu je sasvim druga priča, odnosno ne može se reći da su kvantitet i kvalitet bili u ravnoteži.

Postavlja se pitanje kako tek napraviti ravnotežu kada su u pitanju zahtevi novih standarda ISO 9001:2015.

### 3. OD SADA - SITUACIJA

Mnogo je pisano i raspravljano o novim zahtevima standarda, pa će u daljem tekstu da se prikažu najznačajniji aspekti nove verzije, koja se pre svega odnose na dokumentaciju i odgovornost rukovodstva.

Dva najvažnija cilja izmene standarda su:

- pojednostavljenje seta standarda koji će biti podjednako primenljivi za mikro, male, srednje i velike organizacije
- obim organizacije koji će biti relevantan za postizanje definisanih planova da određuje sama organizacija, tj. ima veću fleksibilnost u zavisnosti od veličine organizacije i vrste njenih aktivnosti, procesa, proizvoda i usluga.

Kvantitativno gledano, ukupan broj dokumentovanih informacija u standardu ISO 9001:2015 je veći nego što se traži u ISO 9001:2008.

U novim zahtevima nema potrebe za izradom poslovnika, procedura, uputstava, zapisa i obrazaca ali organizacija treba da održava dokumentovane informacije u svrhu uspostavljanja QMS-a (*ali u obimu koga organizacija odredi*)

- predmet i područje primene
- dokumentovane informacije neophodne za podršku realizacije procesa
- politiku kvaliteta
- ciljeve kvaliteta
- dokumentovane informacije koje organizacije održava u svrhu komuniciranja
- organizacione šeme
- mape procesa
- procedure
- uputstva za rad
- specifikacije
- planivi ispitivanja
- strateški planovi
- dokumentovana informacija za pružanje dokaza o sprovođenju procesa po planu
- dokaz o pogodnosti resursa za praćenje i merenje za namenu
- dokaz o kompetentnosti osoba, itd

Da bi se kvalitetno poveravala dokumentovana informacija, potrebno je da proveravači budu kompetentni i snalažljivi, odnosno da imaju znanja i iskustva. Kada su u pitanju zahtevi za najviše rukovodstvo, uloga lidera je postavljena u središte QMS-a.

Najviše rukovodstvo mora da pokaže liderstvo i posvećenost QMS-u kroz:

- preuzimanje odgovornosti za efektivnost
- definisanje politike i ciljeva koji su kompatibilni sa strateškim planovima organizacije
- integrisanje zahteva QMS-a u poslovne procese

- Podizanje svesti o procesnom pristupu
- obezbeđenje resursa za QMS
- obezbeđenje realizacije planova QMS-a
- podržava zaposlene za doprinos aktivnosti QMS-a
- promoviše poboljšanja
- podržava rukovodstvo za iskazivanje svoje posvećenosti

Kada su u pitanju korisnici, najviše rukovodstvo treba da pokaže usredsređenost na korisnike obezbeđenjem:

- da su zahtevi korisnika utvrđeni i ispunjeni
- da se odrede rizici i mogućnosti značajni za kvalitet proizvoda tj. da se održava stalni kvalitet proizvoda i usluga
- povećanja zadovoljstva korisnika
- definisanja politike kvaliteta sa svim elementima zahteva, kao i delegiranje odgovornosti i ovlašćenja za nosioce uloga u organizaciji.

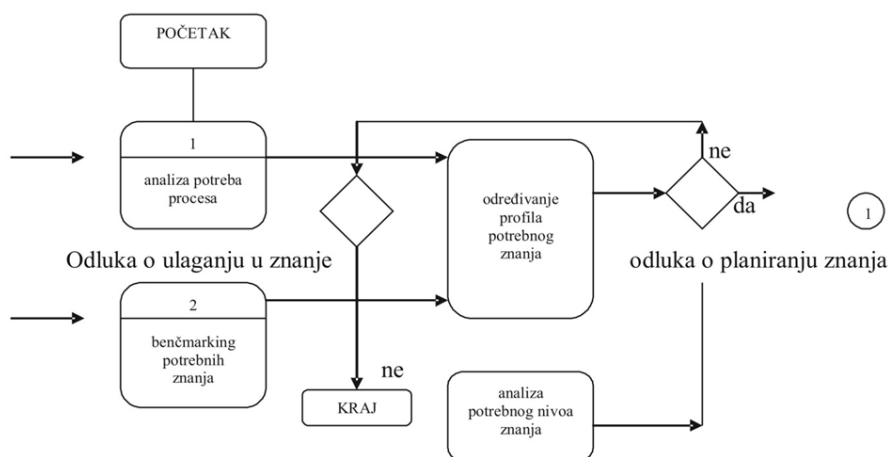
#### 4. PREPORUKE ZA LAKŠU PRIMENU

Nema gotovih recepata realizacije nekih aktivnosti, ali postoje preporuke koje mogu ali ne moraju da se uvaže. Imajući u vidu da je svaka novina nepoznanica, važno je da se zna koja je to novina i u kojoj meri je ona nepoznanica.

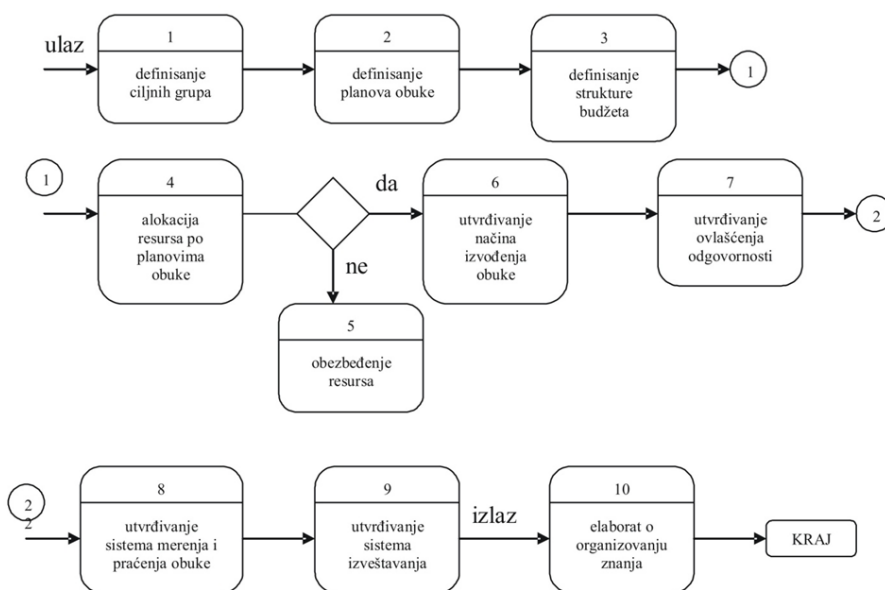
U novim zahtevima standarda ima novina, a i nepoznanica, gde sve to može da se realizuje kroz određeni vremenski period. Koje su to preporuke za lakšu i bržu primenu novih zahteva?

##### 4.1. Uključenost zaposlenih

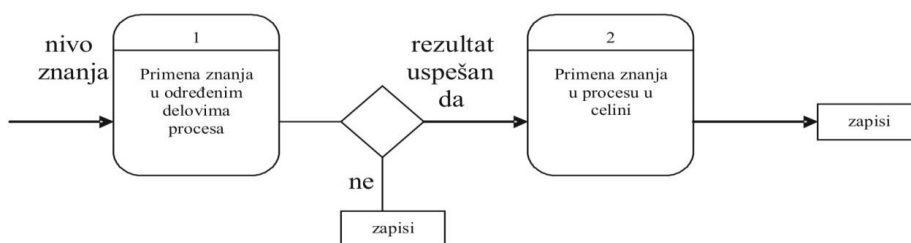
Uključenost svih rukovodioca i zaposlenih je obaveza definisana standardom. Uključenost realizovati između ostalog kroz obuku top menadžmenta a zatim i zaposlenih, i to kroz sagledavanje i tumačenje svih zahteva standarda. Predlog organizovanja obuke dat je na sledećim dijagramima.



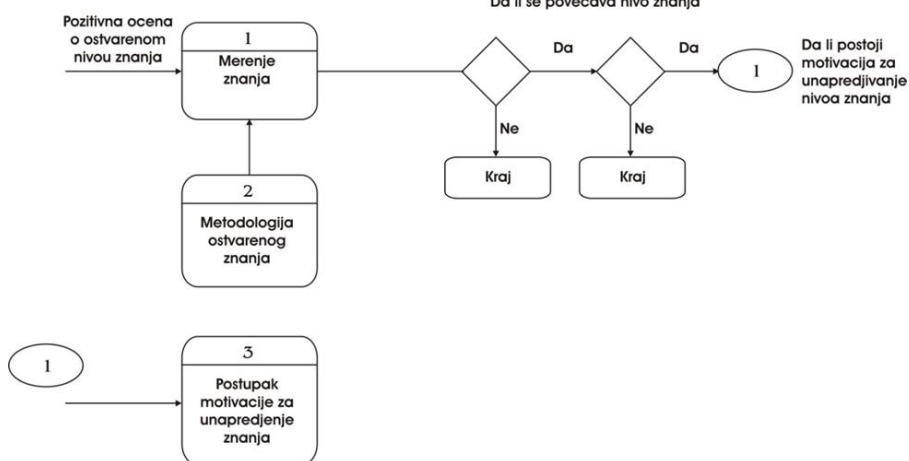
Slika 1. Planiranje obrazovanja



Slika 2. Postupak organizaovanja obrazovanja



Slika 3. Postupak primene znanja



Slika 4. Postupak merenja, analize i poboljšanja

## 4.2. Neformalno obrazovanje

Neformalno obrazovanje izuzetno je značajno za prihvatanje nečeg novog, pa je neophodno da se za zaposlene organizuju seminari sa nekom od sledećih tema (gde bi se konkretne teme definisale sa zaposlenima)

- Poslovno ponašanje i poslovni bonton
- Upravljanje vremenom
- Motivacija zaposlenih

- Uloga lidera i tipovi rukovodilaca
- Poslovna komunikacija
- Upravljanje stresom
- Merenje radnog učinka
- Umetnost pregovaranja
- Merenje zadovoljstva korisnika
- Konflikti na radnom mestu

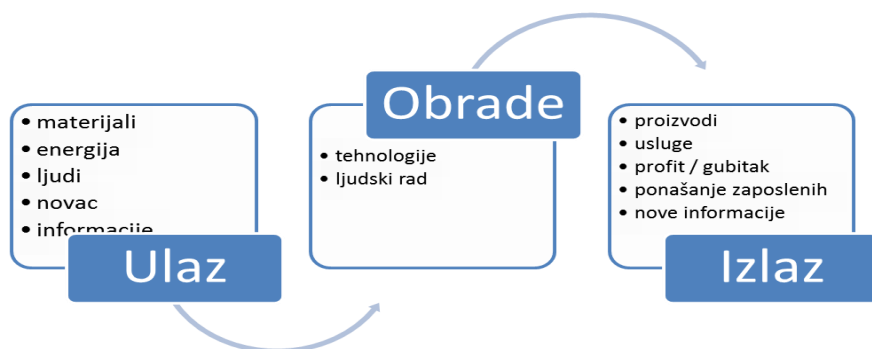
Zbog čega su značajne ove obuke? Pre svega zbog motivacije zaposlenih da ostvare cilj organizacije i da ostvare svoje lične potrebe.

### 4.3. Primena teoretskih modela organizacionog ponašanja

Iz različitih teoretskih tumačenja mogu se prepoznati i izdvojiti tri modela organizacionog ponašanja, od kojih svaki ima nešto novo u oblikovanju organizacionog ponašanja, ali se uzajamno ne isključuju.

#### 4.3.1. Sistemski model organizacionog ponašanja

Definicija sistema se najpre javila u tehničkim naukama i odnosila se na mašinske sisteme, gde se kasnije prenosi na opisivanje organizacije, kao proizvodnog sistema, i na opisivanje ljudske strane organizacije kao socijalnog sistema. Pri tom je sistem definisan kao *skup komponentata koje su međusobno zavisne i koje funkcionišu kao celina*<sup>4</sup>.



Slika 5. Sistemski model organizacionog ponašanja (modifikovano prema Moorhead / Griffin 1989)

#### 4.3.2. Kontingencijski model organizacionog ponašanja

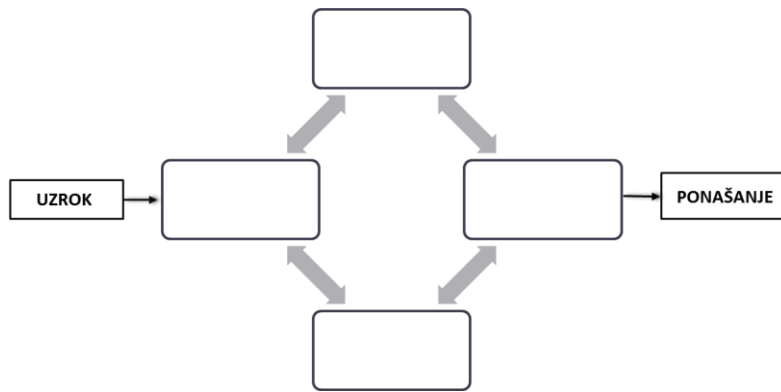
U nastojanjima da se objasne uzročno posledični odnosi u vezi pojedinih oblika organizacionog ponašanja, postavlja se pitanje kako pojedine osobine ličnosti ili pojedine sposobnosti članova organizacije utiču na njihovo organizaciono ponašanje, kako neki oblici ponašanja menadžera utiču na organizaciono ponašanje njihovih saradnika, kako socijalne norme i vrednosti radne grupe utiču na ponašanje njenih članova, ili kako očekivanje i postupci nosioca jedne organizacijske uloge uslovljavaju organizaciono ponašanje u odgovarajućoj drugoj ulozi.

Sedamdesetih godina prošlog veka istraživači su tražili da otkriju uzroke ili činioce koji uvek dovode do određenih oblika organizacionog ponašanja. Ovaj pristup je značio da određeni uzrok u svim situacijama daje predvidljiv rezultat. Kasnije se pokazalo da to ne mora da bude uvek tako, pa se i pojavio situacioni (kontingencijski) pristup, po kome isti uzroci u jednoj situaciji daju jedan, a u drugoj situaciji drugi rezultat.<sup>5</sup>

Praktična primena ovog modela u menadžmentu odnosi se pre svega na upotrebljivost različitih stilova rukovođenja, ili metoda i strategija upravljanja ljudskim resursima.

<sup>4</sup> Organizaciono ponašanje, Branislav Čukić, ICIM +, Kruševac, 2005, str.13

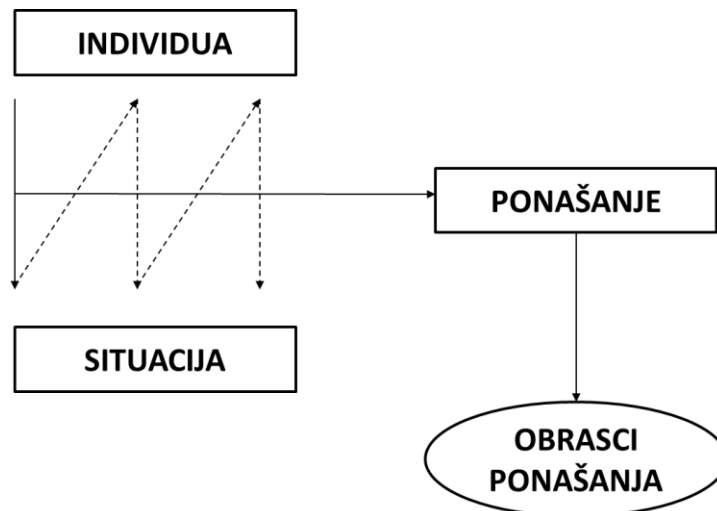
<sup>5</sup> Organizaciono ponašanje, Branislav Čukić, ICIM +, Kruševac, 2005, str.14-15



Slika 6. Kontigencijski model organizacionog ponašanja (modifikovano prema Moorhead / Griffin 1989)

#### 4.3.3. Interakcioni model organizacionog ponašanja

Kada je u pitanju složeno ponašanje na radnom mestu, pogotovu kada se na tom mestu odvija međusobno usklađivanje ponašanja nosioca jedne radne uloge sa ponašanjima nosilaca drugih radnih uloga, onda je u mnoštvu postupaka teško razlučiti šta je čemu uzrok a šta posledica. Prilagođavanje nečijeg organizacionog ponašanja okolnostima ili njegovo usklađivanje sa ponašanjima drugih osoba je proces koji traje kao interakcija karaktersitka pojedinca sa karakteristikama situacije. Ovakva interakcija je naročito vidljiva u situacijama pregovaranja rešavanja problema, konsultovanja i sličnim prilikama.<sup>6</sup>



Slika 7. Interakcioni model organizacionog ponašanja (modifikovano prema Moorhead / Griffin 1989)

## 5. UMESTO ZAKLJUČKA

Kada su u pitanju novine ma koliko one bile prave, uvek se o njima priča što je i dobro, jer različita mišljenja doprinose unapređenju.

Kada je u pitanju primena novih zahteva standarda, i o njima treba raspravljati, davati mišljenja i predloge kako ih implementirati i proveravati, što je autor ovog rada to i učinio, gde je svestan da se nekome verovatno to dopada a nekome ne dopada.

Međutim, vrlo je ružno kada se ide u krajnost, da se negira ono što je dobro i ono što je eksploatisano 7-8 godina, a to su zahtevi standarda 9001:2008, ili unapred da se negira ono što tek treba da zaživi u praksi i to od strane "konsultanata i proveravača".

Neka prethodna verzija standarda bude vodilja za budućnost, uzeti dobre strane i ugraditi ih u nove zahteve. Da bi se to uradilo neophodna je preduzetnička praksa, preduzetnički duh, iskustvo i znanje.

<sup>6</sup> Organizaciono ponašanje, Branislav Čukić, ICIM +, Kruševac, 2005, str.16

Iz oblasti standardizacije i menadžmenta kvaliteta moramo više da se okrenemo izučavanju organizacionog ponašanja, menadžmenta, sociologije, andragogije, antropologije i koristeći kontingencijski odnosno situacioni pristup.

Da bi smo u tome uspeli moramo imati dokumentovane planove, realizaciju, analizu (ocenu urađenog) i predlog mera za poboljšanje. Ko brže i bolje uči steći će konkurentsku prednost, bolje poslovanje i veće zadovoljstvo kupaca / korisnika usluga, a to je interes svih organizacija koje žele da opstanu na tržištu.

Posao na prilagođavanju i primeni novih standarda može da bude lak, ali za one koji poseduju potrebnu kompetetnost, bilo da se radi o rukovodiocu, zaposlenom, konsultantu ili proveravaču, ali može biti i vrlo mučan i dugotrajan proces akose ne poseduju napred tražene osobine.

Ključ uspeha leži u znanju, sticanju kompetentnosti, obuci svih zaposlenih sa pravim predavačima gde bi merenje znanja pre obuke i posle obuke trebalo da pokaže znatnu razliku, a naročito posle šest meseci primene u organizaciji.

Ako hoćemo sigurnost za opstanak na tržištu, moramo između ostalog, da krenemo u implementaciju novih zahteva sistema menadžmenta.

## LITERATURA

- [1] SRPS ISO 9001:2008
- [2] SRPS ISO 9001.2015
- [3] N1276 ISO 9001:2015 – Guidance on Documented Information
- [4] Časopis: Prezime autora, početno slovo imena autora (godina izdavanja), naslov rada, naslov časopisa, broj izdanja, strane
- [5] Čukić, B, Organizaciono ponašanje, ICIM +, Kruševac, 2005
- [6] Punoševac ,Z . Edukacija operativnog menadžmenta i zaposlenih kao cilj unapređenja poslovanja organizacije, Zbornik radova / XI Međunarodna konferencija "Održavanje i proizvodni inženjering" KODIP 2013, Budva, 16-19.06.2013



---

## **NEW VERSION OF ISO 9001: 2015 - IS IT PASSED TIME OF DOCUMENTATION AND HAS COME TIME OF SITUATION**

***Abstract:** Implementation and verification of certain standards are complex and demanding process, for the owners of capital (entrepreneurs) and consultants or auditors. After implementation of standards comes to internal and external audits through a third party or second. Research paper is a analysis of the strengths and weaknesses at the audited entrepreneurs and legal entities, through communication with the owners of capital, representatives of quality management, employees and reviewing the certain documents or an observation process.*

*The paper aims to make a comparison between implementation and verification with regard to requirements of ISO 9001: 2008 and ISO 18001: 2007, what are the good and bad sides, as well as possible ways of implementing and verifying the requirements of ISO 9001: 2015, with special emphasis on the requirements of the standard 9001: 2008 when it comes to documentation and documented information, which are the requirements of the new ISO 9001: 2015. From these comparisons was created and the title of the article, indicating " Is it passed time of documentation and has come time of situation."*

*The article gives recommendations how to better implement the ISO 9001: 2015*

***Keywords:** consulting, documentation, audit, recommendation, past and present, situation*

---

