

**PLANIRANJE I CILJEVI KVALITETE U UVJETIMA STALNE
PROMJENE**

**PLANNING AND QUALITY OBJECTIVES IN THE CONDITIONS OF
FIXED CHANGES**

Stručni članak

*Prof. dr. Ivan Damjanović**

Sažetak

U ovom radu posebno je obrađeno poglavlje ISO 9001:2015 koje se odnosi na proces planiranja, definiranje ciljeva kvalitete i proces promjena, koje u uvjetima postojanja rizika, jeste jedinstven proces. Ovaj dio standarda dijelom se može odnositi i na planiranje složenijih procesa u životu i karijeri pojedinca.

Ključne riječi: planiranje, kvaliteta, promjene.

Abstract

In this work, the chapter of ISO 9001: 2015, which deals with the planning process, defining the quality objectives and the process of change, is in particular addressed in the conditions of the existence of the risk, which is a unique process. This part of the standard may also be part of planning more complex processes in the life and career of an individual.

Key words: planning, quality, changes.

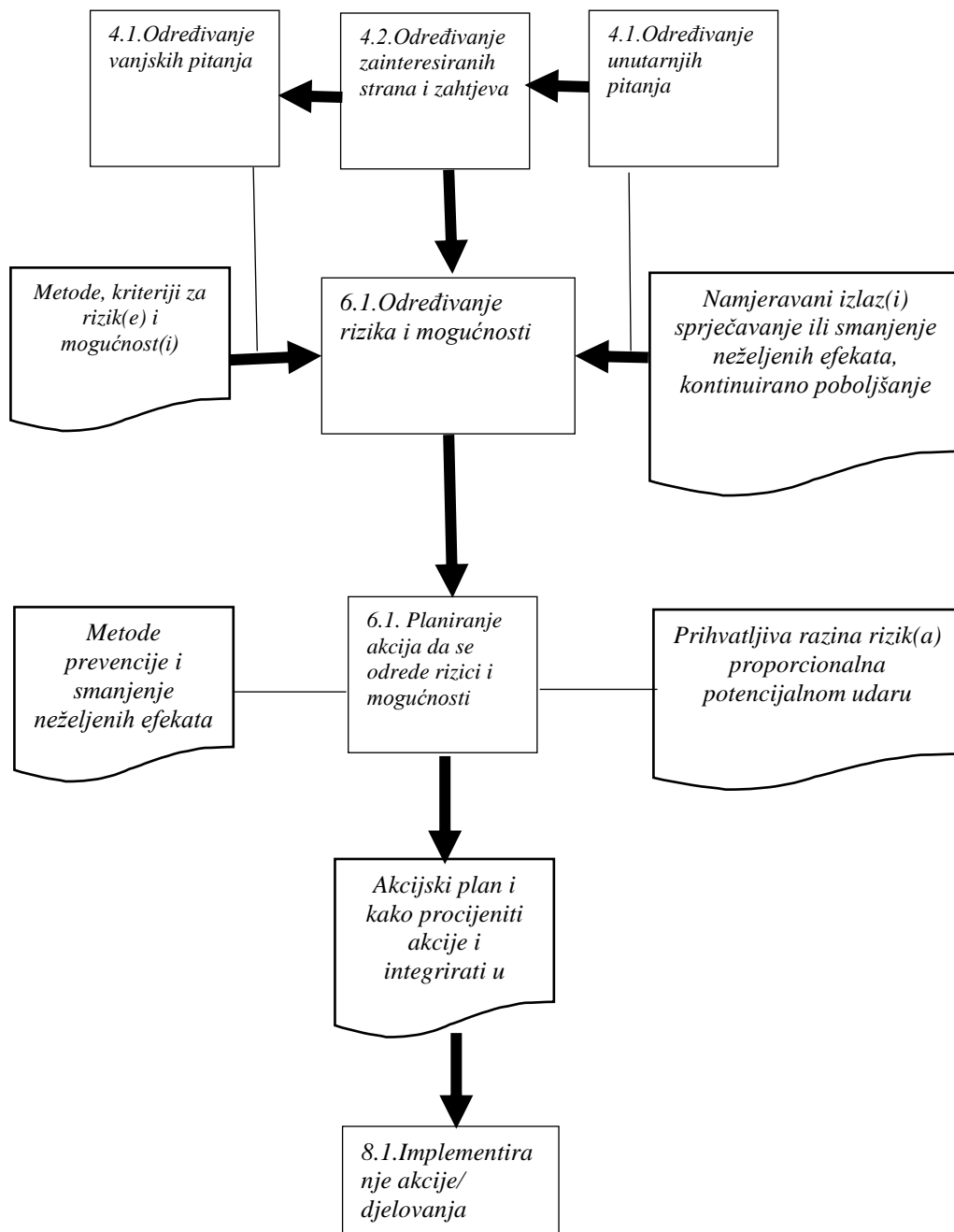
1. UVOD

U svakodnevnom životu uspješnoj realizaciji bilo kakvog složenijeg posla ili projekta prethodi proces planiranja, s ciljem da se prije realizacije predvide potrebni resursi i nužne pretpostavke da bi se realizacija odvijala unutar nekog vremenskog okvira i po optimalnim troškovima. Svaki individualni projekt, ili realizacija nesvakodnevnog pothvata ili aktivnosti ima sličnost s odjeljkom 6 ISO 9001, te će se ovaj pregledni članak baviti ovim poglavljem/sekcijom spomenutog standarda.

** Visoka škola “CEPS – Centar za poslovne studije”, e-mail: damjanovicivan1@gmail.com*

2. PLANIRANJE I RIZICI - TEORIJSKA OSNOVA I PRAKSA KOJA JE VEĆ STANDARDIZIRANA

Poglavlje 6 standarda ISO 9001:2015 donosi u svom prvom dijelu razmišljanje koje je utemeljeno na riziku. Nakon što je organizacija (u svakodnevnom životu sve se ovo odnosi na pojedinca) označila rizike i mogućnosti u poglavlju 4 spomenutog standarda, potrebno je odrediti kako će se rizici rješavati (eliminacijom, izbjegavanjem, delegiranjem i sl) kroz proces planiranja. Faza planiranja odnosi se na što, tko, kako i kada rizici moraju biti riješeni. Ovaj proaktivni pristup zamjenjuje preventivno djelovanje i smanjuje potrebu za kasnijim korektivnim mjerama. Poseban fokus je također stavljen na ciljeve sustava upravljanja (u svakodnevnom životu ciljeve pojedinca). Ciljevi bi trebali biti mjerljivi, praćeni, iskomunicirani/ priopćeni, usklađeni s politikom sustava upravljanja i ažurirani po potrebi. Nakon dugog razmatranja, TC ISO standarda za Sustave upravljanja, je odlučio da se rizik eksplicitno razmatra kroz sam standard, te je ova sekcija sastavni dio sustava upravljanja kvalitetom. Nakon što su istaknuti problemi i zahtjevi u točki 4, standarda ISO 9001, sada je vrijeme za određivanje rizika i mogućnosti kojima je organizacija sučeljena kroz proces planiranja. Kako će organizacija (pojedinaac) spriječiti ili smanjiti neželjene efekte? Kako će organizacija (pojedinaac) osigurati postizanje planiranih rezultata i stalno se poboljšavati? Ona će to učiniti kroz planiranje. Planiranje će odrediti (bavit će se s) što, tko, kako i kada. Ovaj proaktivni pristup je lakše razumjeti nego preventivno djelovanje i treba smanjiti potrebu za korekcijom/ispravkom i korektivnim kasnijim akcijama. Zahtjevi vezani za ciljeve kvalitete također su detaljnije načinjeni. Oni moraju biti usklađeni s politikom kvalitete, mjerljivi (ako je to moguće), praćeni, priopćeni i ažurirani prema potrebi. Oni moraju biti uspostavljeni na odgovarajućim funkcijama i razinama. Poglavlje 6 stavlja veći naglasak na organizacijsko planiranje koje je sastavni dio poslovanja (biznisa). Auditori/revizori trebaju biti upoznati s rizikom - posljedicama događaja i pripadajuće vjerojatnosti te pojave - i kako se može izbjeći, eliminirati, smanjiti ili ublažiti. Oni se također trebaju usredotočiti na pozitivan aspekt - mogućnosti za poslovanje i kako ga se može optimizirati. Rizici i identificirane mogućnosti/prilike će dovesti do politike organizacije i ciljeva. Auditori/revizori bi trebali biti u stanju identificirati/prepoznati ih i slijediti jasan put iz problema i zahtjeva putem rizika i mogućnosti, kroz politike i ciljeve.

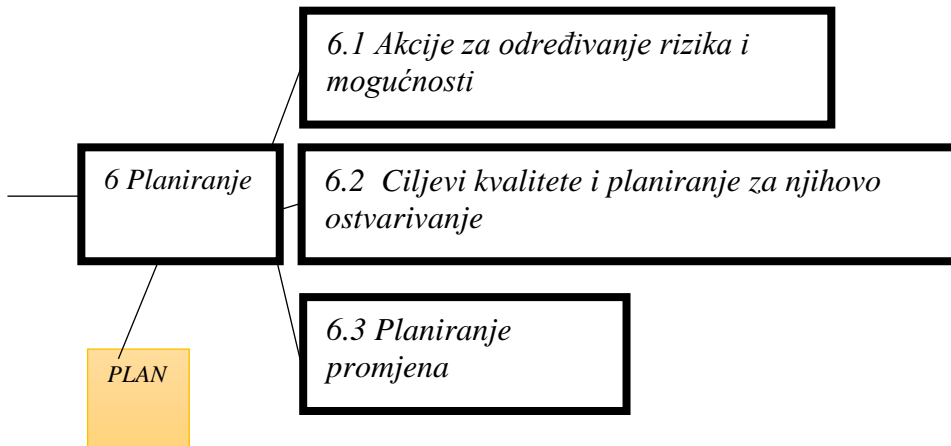


Shema 1.: Rizici i identificirane mogućnosti/prilike

3. PROCES PLANIRANJA PREMA ISO 9001

Poglavlje „Planiranje“ sastoji se od tri potpoglavlja ili točke:

- Točka 6.1 Mjere za određivanje rizika i mogućnosti
- Točka 6.2 Ciljevi kvalitete i planiranje za njihovo ostvarivanje
- Točka 6.3 Planiranje promjena.



Shema 2.: Akcije/djelovanja za određivanje rizika i mogućnosti

3.1. Analiza rizika - točka 6.1.1 ISO 9001

Kada se planira sustav upravljanja kvalitetom, organizacija treba razmotriti pitanja koja se odnose na organizaciju i njen kontekst (4.1), i zahtjeve koje se odnose na razumijevanje potreba i očekivanja zainteresiranih strana (4.2) i odrediti rizike i mogućnosti koje treba odrediti kako bi se odredila potpuna sigurnost da sustav upravljanja kvalitetom (kraće QMS) može postići namjeravani (ciljani) rezultat (i); spriječiti ili smanjiti neželjene efekte; što se u konačnici postiže stalnim poboljšavanjem.

Organizacija mora planirati akcije za određivanje i rješavanje rizika i mogućnosti određenih u točki 6.1.1. Organizacija također mora planirati kako integrirati i implementirati akcije u svojim procesima QMS i ocijeniti efektivnost akcija odnosno radnji. Akcije poduzete za određivanje/rješavanje rizika i prilika moraju biti razmjerne mogućem utjecaju na sukladnost proizvoda i usluga. Opcije za rješavanje rizika mogu uključivati, ali nisu ograničene na izbjegavanje rizika, počesto poduzimajući rizik kako bi se zgrabila prilika, eliminiranje izvora rizika, mijenjanjem vjerojatnost ili posljedice, dijeljenjem rizika, zadržavajući rizik informiranom odlukom ili provedbom standarda kao što je ISO 31000. To je isključivo pravo

menadžmenta da usvojiti bilo koju praksu. Mogućnosti mogu dovesti do usvajanja novih tehnologija, lansiranje novih proizvoda, otvaranje novih tržišta, određivanje novih kupaca, izgradnjom partnerstva, koristeći nove tehnologije i druge poželjne i održive mogućnosti za određivanje potreba organizacije ili njenih kupaca.

Odgovornost menadžmenta je određivanje smjera, ovlaštenja i resursa/sredstava i procesa revizije planiranja QMS. Pri razvoju kontrole procese QMS za određivanje zahtjeva kupaca, dizajna, razvoja, proizvodnje, isporuke i korisničke podrške, mora se fokusirati na zadovoljavanje kupaca i regulatorne zahtjeve, kao i planirane ciljeve QMS utvrđenim u točki 5.4.1. ISO 9001. Planiranje QMS zahtijeva od vas prepoznavanje svih procesa QMS i opisa njihovog redoslijeda i interakcija. Kriteriji i metode za planiranje, djelovanje i kontrolu/nadzor tih procesa dolaze od ostatka ISO zahtjeva, kao i od kupca i vlastite organizacije. Pri planiranju QMS, top menadžment mora implementirati/provoditi i promovirati kulturu razmišljanja utemeljenu na riziku u cijeloj organizaciji kako bi se utvrdio i odredio rizik i mogućnosti povezane s pružanjem jamstva da QMS može postići namijenjene rezultat (e); osigurati sukladne proizvode i usluge, poboljšati zadovoljstva kupaca; promicati poželjne učinke i poboljšanja/napredak; i spriječiti ili ublažiti, neželjene učinke. Organizacija mora integrirati akcije/radnje za određivanje/rješavanje tih rizika i prilika u QMS procesima pomoću PDCA ciklusa. Nisu svi procesi QMS predstavljeni na istoj razini rizika u pogledu sposobnosti organizacije da ispuni svoje ciljeve i posljedice nesigurnosti nisu iste za sve organizacije. Svaka organizacija je stoga odgovorna za mjere koje primjenjuje na temelju razmišljanja o riziku i akcija koje poduzima za rješavanje rizika, uključujući praksu i da li ili ne zadržati dokumentirane informacije kao dokaz/evidencije utvrđivanja rizika. Planiranje također zahtijeva praćenje i mjerenje tih akcija/radnji i prikupljanje, analiziranje i ocjenjivanje odgovarajućih podataka i informacija za određivanje efektivnosti takvih akcija. To planiranje mora se povremeno revidirati i ažurirati prema potrebi, kada se poduzimaju korektivne radnje ili na pregledima/revizijama upravljanje (upravljački pregled).

Ove aktivnosti moraju biti razmjerne mogućem utjecaju na sukladnost proizvoda i usluga. Pri planiranju QMS, organizacija mora uzeti u obzir rizike i mogućnostima predstavljene vanjskim i unutarnjim pitanjima, kao i potrebama i očekivanjima zainteresiranih strana, koji su relevantni za svrhu i strateški pravac. Menadžment rizika treba implementirati/ provoditi na svim razinama organizacije, od strateške do operativne razine. Rezultat procjene rizika treba uzeti u obzir pri dokumentiranju planove za proces rada i kontrole rizika.

U fazama poslovnog i QMS planiranja organizacija treba:

- Odrediti kategorije rizika od - strateškog, operativnog, okolišnog zakonsko, socijalnog i financijskog gledišta kojima organizacija može biti izložena - koji bi mogli utjecati na njenu sposobnost za obavljanje njenih poslova bez prekida te osigurati zadovoljstvo kupaca i postići održivi uspjeh.
- Metodologija upravljanja rizicima mora biti primjerene veličine i složenosti organizacije. Uspostaviti sveobuhvatni popis rizika prema svakoj od kategorija gore opisanoj, koji bi mogli utjecati na ostvarenje ciljeva procesa, proizvoda i usluga;
- Metodologija treba uključivati sljedeće korake:
 - ✓ identificirati svaki potencijalni rizik;
 - ✓ Opisati potencijalni ishod rizika;
 - ✓ identificirati potencijalni uzrok (e) na ishod rizika
 - ✓ Ocijenite posljedice ili ozbiljnost nastajanja;
 - ✓ Ocijenite vjerojatnost nastanka uzroka;
 - ✓ Ocijenite vjerojatnost ranog otkrivanja ishoda ako do toga dođe;
 - ✓ Uspostaviti kriterije tolerancije rizika;
 - ✓ kategorizirati svaki rizik sa određenjem kritično, visoko, srednje ili niske osnove korištenjem kombinacije težine, pojavnosti, detekcije omjera i drugih relevantnih faktora da se utvrdi ukupni rezultat rizika na sve navedene rizike; Koristite ocjenu rizika za uspostavljanje prioriteta u određivanju identificiranih rizika.
 - ✓ Identificirati i utvrditi adekvatnost bilo koje postojeće kontrole za određivanje utvrđenih rizika;
 - ✓ Utvrđivanje odgovarajuće kontrole koje će odgovoriti na svaki pojedini rizik (planovi kontrole procesa). te kontrole po mogućnosti koja bi trebala spriječiti potencijalni uzrok pojavljivanja rizika i drugo barem biti u stanju otkriti uzrok i / ili ishod rizika.
 - ✓ Utvrditi sukladnosti s unaprijed određenim kriterijima tolerancije za prihvatljivosti rizika
 - ✓ Osigurati i upravljati informacijama risk menadžmenta za strateško odlučivanje i upravljanje operacijama.
- Metode za identificiranje rizika
 - ✓ Pogledajte prethodnu prošlost izvedbe (performanse), naučenih lekcija(iskustva), trenutne operacije/ djelovanje i planirane buduće aktivnosti za identifikaciju potencijalnih rizika ili nepoželjnih ishoda.
 - ✓ Pogledajte trenutne aktivnosti i probleme s kojima se susrećete, tekuće i planirane buduće aktivnosti – metoda TGW (sve ide krivo)
 - ✓ Primijeniti TGW (stvari su krenule naopako) za protekle aktivnosti i nepredviđenost ili "što ako" pristup identifikacije sadašnjih i budućih rizika.

- ✓ Primijeniti ove pristupe do punog spektra kategorija rizika navedenih u gornjoj točki 1.
- ✓ Koristite razne alate kao što su više-funkcionalni timovi, dijagrami toka, liste provjere, dijagrami analize rizika za brejnstorm (burna rasprava onih koji promišljaju o problemu) i olakšati identifikaciju rizika, analize i evaluacije/ procjene.
- ✓ Pitajte se kada, gdje, zašto, tko i kako postavlja pitanja da se identificiraju prošlih, sadašnjih i budućih rizika
 - Kako je navedeno ranije svrha kontrole upravljanja rizicima je višestruka i može uključivati:
- ✓ Izbjegavanje rizika, gdje jedina opcija nije unaprijed zadana ili se povlačimo iz aktivnosti
- ✓ preuzimanje rizika ili riskiranje, gdje rizici imaju poželjne potencijalne posljedice
- ✓ Mijenjanje rizika, kako bi se optimizirale prilike i minimizirale prijetnje
- ✓ Prijenos (delegiranje) rizika mjerama koje uključuju osiguranje, ugovorne odnose, sindikate, partnerstvo i zajedničke pothvate
- ✓ Zadržavanje (zanemarivanje) rizika, gdje izvedive kontrolne akcije nisu vrijedne truda, a rizik je unutar tolerancije rizika organizacije
- ✓ Uklanjanje uzroka rizika korištenjem zamjenske ili nove tehnologije.

Primjer određivanja rizika i mogućnosti:

PITANJA (INTERNA)	OČEKIVANI REZULTATI	NESIGURNOST	RIZIK (RAZINA) V/S/N	MOGUĆNOST
Dostupnost pouzdane, stručne, kompetentne i multi-kvalificirane radne snage	Radna snaga je kompetentna	Postojeća radna snaga nije potpuno obučena	S (srednja razina rizika)	Prilika za multi-sposobne instalacijske timove- utjecaj na vrijeme instaliranja
Kultura unutar organizacije - kvaliteta rada	Radna snaga je motivirana	Neprihvatljiva kvaliteta rada	V	Prilika za vođenje od strane top menadžera
Zadržavanje radne snage - plaća	Radna snaga je lojalna organizaciji	Radna snaga odlazi za bolje plaćenim radom	V	Prilika za uspoređivanje /benčmarketing vaše i konkurentske plaće

PITANJA (EKSTERNA)	OČEKIVANI REZULTATI	NESIGURNOST	RIZIK (RAZINA) V/S/N	MOGUĆNOSTI
Klijentovo radno okruženje - ostali trgovci koji rade uz nas	Integrirano je zaštićeno	Štete na našoj instalaciji	V	Prilika za postavljanje barijera, podni pokazatelji, znakovi za jasnu identifikaciju
Standardizacija i certifikacija unutar industrije – nesukladnosti	Biti ažuran i informiran o standardima	Kodeks prakse mijenja se cijelo vrijeme	N	Prilika za dizajnere da besplatno konferenciji trgovačkog tijela (0,5 dana)
	Radna snaga ostaje lojalna organizaciji	Radna snaga za upravljane na mjestu ugovaranja angažirana izravno od klijenta	V	Prilika za novi ugovor klauza koja zabranjuje zapošljavanje (vremenski vezan)

Tabele 1 i 2.: Određivanje ciljeva kvalitete i planiranje za njihovo ostvarivanje

3.2. Točka 6.2.1 ISO 9001

Organizacija mora utvrditi ciljeve kvalitete na odgovarajućim funkcijama, razina, i procesima. Ciljevi kvalitete moraju biti sukladni politici kvalitete; mjerljivi; temeljiti se na važećim zahtjevima; relevantni za sukladnost proizvoda i usluga i poboljšanje zadovoljstva kupaca; praćeni; priopćeni; ažurirani prema potrebi. Organizacija mora održavati dokumentiranu informaciju o ciljevima kvalitete.

3.3. Točka 6.2.2 ISO 9001

Prilikom planiranja kako bi se postigli ciljevi kvalitete, organizacija mora utvrditi što će biti učinjeno; koji resursi će biti potrebni; tko će biti odgovoran; kada će biti završeno; kako će se vrednovati rezultati.

Svrha ciljeva kakvoće je utvrđivanje sukladnosti sa zahtjevima (kupca, regulatornog i relevantnih dionika/stejkholdera), te učinkovita implementacija i poboljšanje QMS. Ova točka 6.2 postavlja posebne zahtjeve za planiranje ciljeva kvalitete .Ova točka, zahtjeva da se to dokumentira. Ista također zahtjeva da se prate, mjere i procjenjuju rezultati planiranih ciljeva. Top menadžment mora osigurati vodstvo, organizaciju i resurse /sredstva za implementaciju i ostvarivanje planiranih ciljeva

kvalitete. Proces i odgovorne osobe potrebne za postizanje cilja kvalitete moraju biti određene. Politika kvalitete pruža okvir za uspostavu ciljeva kvalitete. U ovoj točki se kaže da , organizacija mora osigurati da su specifični ciljevi kvalitete uspostavljeni na relevantnim funkcijama, razinama i potrebnim procesima za QMS (sustav upravljanja kvalitetom).

Ciljevi kvalitete trebaju biti relevantni da se ispune zahtjevi za proizvodima i uslugama, te za poboljšanje zadovoljstva kupaca. Ciljevi kvalitete se koristi za mjerenje performansi proizvoda, procesa usluga, zadovoljstvo kupaca, dobavljača, korištenje resursa i ukupnu performansu (izvedbu) efektivnosti sustava upravljanja kvalitetom. Ciljevi kvalitete mogu se utvrditi za sve procese QMS (sustava upravljanja kvalitetom).

Primjeri ciljeva kvalitete:

- Za proizvod - smanjenje defekata, ppm-a (neispravni dijelovi na milijun), stupnja otpadaka, popravki; poboljšanje vremena isporuke.
- Za proces - ciljevi su uglavnom fokusirani na poboljšanje produktivnosti kroz proces eliminacije ili smanjenja varijabilnosti otpada u procesu - ulaza, izlaza, aktivnosti pretvorbe i srodno korištenje resursa.
- Za praćenje i poboljšavanje procesa - produktivnost, smanjenje vremenskog ciklusa, grešaka, propusta i neuspjeha; itd Primjeri mogu uključivati ciljeve – točno na vrijeme (u pravo vrijeme), obrt kapitala, vrijeme procesnog ciklusa, itd
- Za kupce - smanjenje pritužbi, poboljšanje zadovoljstva kupaca, isporuke na vrijeme, servisiranja, podrške nakon isporuke, itd ,.
- Za dobavljače - materijalni nedostaci, isporuke na vrijeme , bez prigovora s dobavljačem.
- Resursi uključuje objekt, opremu, rad, itd.- ciljevi se mogu utvrditi na temelju dostupnosti, mogućnosti održavanja, kadrovske osposobljenosti, izostajanje s posla, cijene proizvodnje; efikasnosti; sigurnost; itd
- Za QMS (sustav upravljanja kvalitetom) - povratne informacije o zadovoljstvu kupca, rezultati interne revizije/audita, mogućnosti za poboljšanje; itd

Ciljevi kvalitete mogu se postaviti na različitim funkcionalnim razinama organizacije-top menadžmenta, odjela, procesa, funkcionalnim skupinama, radnim ćelijama/ stanicama, projektnim timovima, pojedincima, itd. Bilo bi korisno obuhvatiti ove razine koje dodaju vrijednosti i doprinose zadovoljstvu kupca ili organizacijskih ciljeva. Zaposleni na svim ovim razinama moraju biti svjesni važnosti i kako oni moraju pridonositi postizanju tih ciljeva Ciljevi kvalitete moraju biti mjerljivi. Mjerenje se može vršiti kvantitativno ili kvalitativno. Kvantitativna mjerenja su općenito

objektivnija u određivanju da li je postignuta sukladnost ili učinkovitost. U nekim slučajevima, upotreba kvalitativnih mjerenja može biti prikladna. Ovi ciljevi kvalitete moraju biti planirani/razvijeni i izmjereni i top menadžment mora provesti djelotvorni pregled rezultata mjerenja. Ovi rezultati mjerenja moraju se koristiti za korektivne akcije i trajno poboljšanje. Ciljevi kvalitete moraju se postići u određenom vremenskom razdoblju kako bi se osigurala odgovornost tj smanjuje žalbe kupaca(mora se planom odrediti npr. Smanjenje od ili za 30% do ožujka 20**). To bi se mogao odrediti vaš kupac, menadžment, središnji ured, regulatorno tijelo, itd Proces poslovnog planiranja ili proces planiranja kvalitete mora uspostaviti vremenske periode i uključiti komunikaciju o ciljevima i rokovima za one koji su odgovorni za njihovo postizanje. Ciljevi kvalitete mogu se dokumentirati na bilo koji ili na sve dokumente, kao što su priručnik kvalitete, procese QMS (sustava upravljanja kvalitetom), procedure, planove kvalitete itd. Uspostavljanje ciljeva kvalitete trebao bi biti dio poslovnog planiranja ili planiranja procesa QMS. Pregled ciljeva kvalitete treba biti dio revizije procesa upravljanja (pregleda uprave). Nakon pregleda ciljeva kvalitete isti se mogu ažurirati prema potrebi. Kao dokumentirana informacija, dokumentirana izjava o ciljevima mora biti kontrolirana sukladno točki 7.5.3 kontrola dokumentirane informacije. Mora se biti oprezno da se ne preoptereti organizacija s previše ciljeva, jer to može dovesti do više frustracija nego pozitivnih rezultata. Treba početi s ciljevima koji su fokusirani na ispunjavanje zahtjeva kupaca, a zatim se polako razvijaju smisleni ciljevi za ključne procese i rizicima sklone procese.

4. PLANIRANJE PROMJENA

Gdje organizacija odredi potrebu za promjenama sustavu upravljanja kvalitetom (iz 4.4 poglavlja) promjena se mora provoditi na planiran i sustavan način. Organizacija mora uzeti u obzir svrhu promjene i bilo koju od njenih mogućih posljedica; cjelovitost sustava upravljanja kvalitetom; dostupnost resursa; ili raspodjelom ili preraspodjelom odgovornosti i ovlasti. Kontinuitet i djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom organizacije, treba biti održavan u slučaju značajne promjene u QMS ili organizaciji, npr upravljanje, vlasništvo, preseljenje, tehnologija, proizvodi, promjena u bazi kupaca, itd Promjene moraju biti pažljivo planirane, kako se ne bi ometala organizacijska sposobnost i odgovornost za učinkovito zadovoljiti kupca i regulatornih zahtjeva. U takvim slučajevima, kontrola promjena će zahtijevati:

- pažljivo planiranje o prirodi i vremenskom okviru za promjenu;
- određivanje utjecaja ili ishoda takvih promjena;

- osiguravanje adekvatnih/primjerenih resursa koja su na raspolaganju za provedbu promjena;
- odobrenje top menadžment;
- raspoređivanje promjena i njihovo praćenje i
- revizija/pregled QMS od strane top menadžmenta, nakon obavljene promjene.

Zahtjevi ISO 9001:2015 pružiti jak temelj za sustav upravljanja za poslovanje (biznis) koji podržava strateško usmjerenje organizacije. Nakon što je organizacija identificirala svoj kontekst i zainteresirane strane, identificirat će procese koji podržavaju tu vezu. Nakon što su procesi određeni, organizacija će morati identificirati rizike i mogućnosti povezane s tim procesima. Za postizanje prednosti povezane s određivanjem rizika i prilika, promjene mogu biti potrebne. Ove promjene mogu se odnositi na bilo koji element procesa, kao što su ulazi, resursi/sredstava, osobe, aktivnosti, kontrole, mjerenja, izlaze, itd Promjene su namijenjene da bude korisne za organizaciju i trebaju se provesti kako je organizacija odredila. Osim toga, razmatranje novo-uvodenih rizika i prilika treba uzeti u razmatranje. Mogu se pojaviti promjene u sustavu upravljanja kvalitetom zbog povratne veze npr, pritužbe kupca, kvar proizvoda, povratne informacije o inovaciji(ama) zaposlenika, inovacija, determiniranom riziku, dokumentiranim mogućnostima , rezultatima unutarnjih audita/revizija, rezultatima upravljačkog (upravinog) pregleda/revizije, identificiranim nesukladnostima.

Promjene se mogu pojaviti u, na primjer, procesima, dokumentiranim informacijama, alatima, opremi, obuci/treningu zaposlenika, izboru dobavljača, upravljanju dobavljačima i drugima. Za postizanje benefita/koristi povezane s promjenama, organizacija treba uzeti u obzir sve vrste promjena koje bi se mogle pojaviti. Uspješno upravljanje i kontrola/nadzor tim promjenama je postala ključni zahtjev unutar QMS organizacije. Nekim promjenama treba pažljivo upravljati, a druge mogu biti sigurno ignorirane. Kako bi se to sortiralo, organizacija treba uzeti u obzir metode za određivanje prioriteta.

Da bi se odredio prioritet, organizacija treba uzeti u obzir metodologiju koja omogućuje da se uzme u obzir:

- Posljedice promjene
- Vjerojatnost posljedica
- Utjecaj na kupce
- Utjecaj na zainteresiranim stranama
- Utjecaj na ciljeve kvalitete
- Efektivnost/djelotvornost procesa koji su dio sustava upravljanja kvalitetom.

Koraci za provedbu promjene su:

- definirati specifičnosti onog što se treba mijenjati
- imati plan (zadaci, vremenski raspored, odgovornosti, ovlasti/autoritet, proračun, resursi/ sredstva, potrebne informacije, drugo)
- uključiti druge ljude na odgovarajući način u procesu promjena
- razviti/izraditi komunikacijski plan (odgovarajuće ljude unutar organizacije, kupci, dobavljači, zainteresirane stranke, itd možda moraju biti obaviješteni)
- koristite poprečne funkcionalne timove koji će revidirati/ pregledati plan za pružanje povratne informacije koja je vezana za plan i pridružene rizike
- obučavanje/treniranje ljudi
- izmjerite efektivnost/ učinkovitost.

Prije izvršavanja promjene, organizacija treba uzeti u obzir neželjene posljedice. Nakon izvršenja promjene organizacija treba pratiti promjene kako bi se utvrdila njihova efektivnost/ učinkovitost i identificirali svi dodatni problemi koji bi se mogli pojaviti. Zapisi o nekim promjenama mogu biti potrebni kao dio sustava upravljanja kvalitetom

5. ZAKLJUČAK

U poslovnom svijetu, kao i u životu individue/pojedinca, u uvjetima stalne promjene (koji ponekad nazivamo evolucijom) mijenjaju se odnosi i tehnologije, te se stalno pojavljuju novi rizici koji se ponekad mogu predvidjeti ili izbjeći, ali i stvoriti šansu za proboj (bolju poziciju). Stoga je nužno vršiti grubo ili detaljnije planiranje radi optimalnog korištenja resursa radi odgovora na izazove ili kapitaliziranje prilike koju nekada rizici donesu. Svaki plan mora uzeti u obvezu upravljanja promjenama. Statične pozicije u realnom svijetu nema, ona eventualno može trajati jako kratko vrijeme, jer promjena u okruženju će morati generirati odgovor pojedinca ili organizacije, poradi njezinog efikasnog opstanka, u suprotnom ući će se u fazu propadanja, kada rezultati poslovanja odnosno rada ne mogu stvoriti dodatnu vrijednost. Svaki veći poremećaj ili krizu moguće je u prvom trenutku amortizirati ako su načinjeni i sprovode se planovi koji u obzir uzimaju realno predvidive rizike, ali trajnije i uspješnije prevladavanje krize moguće je samo planiranjem i izvršavanjem planova za promjenama na način da se iste vrše samo na način kako je optimalno planirano, odnosno ako se upravlja promjenama.

LITERATURA

1. BAS ISO 9001:2015
2. ISO/IEC Directives, Part 1 Consolidated ISO Supplement — Procedures specific to ISO, Sixth edition, 2015