

STALNO UČENJE KAO OSNOVA POBOLJŠAVANJA I TRAJNOG USPJEHA

Srdan Martić¹⁾, mr Danijela Raičević²⁾, Dr Milan J. Perović³⁾

Rezime: U radu se ukazuje na ulogu obuke i osposobljavanja u procesima poboljšavanja performansi organizacije. Ova uloga se posmatra u svijetlu novog izdanja standarda serije ISO 9000. U radu se analizira kakav je zahtjev za obukom i kompetentnošću u standardu ISO 9001:2008, kao i kako obuku tretira predlog novog standarda ISO 9004: 200-. Posebno je ukazano na gradaciju nivoa osposobljenosti organizacije za trajni uspjeh sa aspekta kakav je odnos prema obuci i osposobljavanju. Vrlo je bitno da organizacija ili njen dio mogu da sami odrede status i preduzimajući odgovarajuće mjere prevedu organizaciju ili njen dio ili proces iz jednog nivoa u viši nivo. Ovaj prelaz se postiže nizom poboljšavanja koja predstavljaju rezultat obuka i osposobljenosti, odnosno stečene kompetentnosti.

1. UVODNA RAZMATRANJA UČENJA I POBOLJŠAVANJA

U radu Milana J. Perovića i Zdravka Krivokapića pod naslovom „Nauka i znanje u funkciji kvaliteta i kvalitet u funkciji razvoja znanja i nauke“, [1] pokušalo se dati odgovor na dilemu da li je kvalitet naučna disciplina ili samo umijeće dostizanja i zadovoljavanja zahtjeva i želja korisnika. Pri tome su autori pretpostavili da spiralne logike procesnog modela kvaliteta koje počinju i završavaju se sa stalnim poboljšavanjima strukturiraju način razmišljanja zaposlenih. Struktura razmišljanja zaposlenih čini strukturu razmišljanja tima; a struktura razmišljanja timova čini strukturu razmišljanja organizacije. O strukturi razmišljanja, o logici poboljšavanja, o vrlinama rada bavi se filozofija kvaliteta i teorija saznanja. Poboljšavanja kao stalni proces oslonjen je na učenju, kompetentnosti i nauku o kvalitetu. Tako je razmišljao Walter A. Shewhart – koji se smatra praocem TQM, još prije osamdeset godina. Njegove postavke je razrađivao Deming i ostali teoretičari i praktičari kvaliteta.

U ovom radu se daje doprinos razjašnjavanju ove postavke, dileme uticajem učenja i osposobljavanja u svijetlu zahtjeva i preporuka novih standarda ISO 9001:2008 i ISO 9004.

Namjera ovog rada je da ukaže na praktične i djelotvorne relacije između učenja i kvaliteta na svim nivoima organizacije i na sve organizacije ma iz kog sektora one bile. U duhu standarda 9004 koji daju smjernice za širi opseg QMS-a u smislu upravljanja održivim uspjehom organizacije, ovdje se uspostavlja relacija između učenja i šestog principa QMS-a stalna poboljšavanja.

Može li se postići idealna situacija da svi zaposleni rade na stalnom unapređivanju procesa za koje su zaduženi. To je strateški cilj organizacije (ISO 9004 - prilog B - Proces stalnog poboljšavanja) da bi se ostvarivanjem stalnog poboljšavanja procesa ostvarile bolje performanse organizacije i ostvarila korist za sve zainteresovane strane.

U standardu ISO 9004 - prilog B se ukazuje da su zaposleni u organizaciji najbolji izvor ideja za poboljšavanje. Međutim, standard preporučuje da zaposlenima treba dati ovlašćenja, tehničku podršku i neophodne resurse za potrebe poboljšavanja.

Standard ISO 9001 je izričit u zahtjevu 8.5 koji glasi: „Organizacija mora stalno da poboljšava efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom korišćenjem politike kvaliteta, ciljeva kvaliteta, rezultata provjere, analize podataka, korektivnih i preventivnih mjera i preispitivanja od strane rukovodstva.“

Postavlja se pitanje šta znači da „organizacija mora“: i kako se to „mora“ ostvaruje. Da li to „mora stalno da poboljšava...“ se odnosi na jedno poboljšavanje u organizaciji ili se to „mora“ odnosi na svaki proces u organizaciji. To znači da svaki zaposleni ima obavezu da permanentno poboljšava proces čiji je „vlasnik“. Vlasnik poboljšava proces, zatim poboljšava poboljšani proces, zatim poboljšava taj već dva puta poboljšani proces i tako stalno.

Da bi zaposleni, disciplinovani optimista i marljiv, kompetentni „vlasnik“ procesa bio okrenut poboljšavanju, rukovodstvo osposobljava organizaciju da generiše politike, ciljeve i zadovoljstvo kupaca i zaposlenih. Samo u stabilnom ambijentu, a to znači u ambijentu stalnih

1) Srdan Martić, dipl. Ing, Mašinski fakultet-Podgorica

2) Mr Danijela Raičević, Biotehnički fakultet- Podgorica

3) Dr Milan J. Perović, Profesor emeritus, Mašinski fakultet-Podgorica

promjena, treba očekivati da svi zaposleni budu okrenuti poboljšavanjima kojima povećavaju efikasnost i efikasnost organizacije i na taj način doprinose ispunjenju zahtjeva i želja korisnika i ostalih zainteresovanih strana.

Stalno obučavanje i osposobljavanje je bitno za sve zaposlene. Programi osposobljavanja i obučavanja važni su za stvaranje i održavanje ambijenta za poboljšavanje kvaliteta. Svi članovi organizacije, uključujući i najviše nivoe rukovodstva, treba da se obrazuju i obučavaju kada su u pitanju principi i praksa u oblasti kvaliteta, kao i primjena odgovarajućih metoda za poboljšavanje kvaliteta. Programi osposobljavanja i obučavanja treba da budu preispitani u pogledu usklađenosti sa principima i praksom u oblasti kvaliteta. Efikasnost obrazovanja i obučavanja treba redovno ocjenjivati. Obučavanje bez prakse je rijetko efikasno.

Iz razmatranja americkog naucnika D. Garvina, da za uspjesnost pokreta za kvalitet u Japanu treba zahvaliti prije svega masovnoj obuci japanskih menadzera i zaposlenih, proistekla je jedna od najboljih definicija kvaliteta:

„Kvalitet je sposobnost organizacije da uči i implementira korisnikove želje.“

2. POBOLJŠAVANJE KAO SVRHA UČENJA

Svrha primjene tehnika i metoda menadzmenta kvaliteta (koje se uspješno koriste i za menadžment zaštitom životne sredine i za menadžment bezbjednošću zaposlenih) se može sistematizovati u tri grupe:

- da svi procesi u organizaciji budu procesi obuke i osposobljavanja zaposlenih, partnera i korisnika;
- da se svi zaposleni osposobe da upravljaju procesima i
- da se organizacija osposobi za saradnju sa korisnicima, saradnju sa konkurencijom, saradnju sa partnerima i za saradnju djelova organizacije međusobno.

Novi standard ISO 9004:200- preporučuje da „organizacija treba da razvija i održava sposobnost učenja, mijenjanja i inoviranja u cilju reakcije tj. odgovora na bilo koju promjenu“. Promjene same po sebi rađaju probleme, a probleme valja rešavati. Svako rešenje problema je neko poboljšavanje.

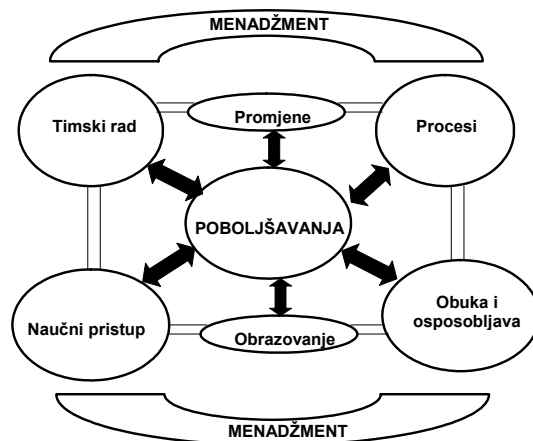
Učenje i osposobljavanje zaposlenih, partnera i korisnika je u funkciji poboljšavanja. Ta relacija daje učenju životnost.

Ovo razmatranje za artikulaciju relacije, znanje - kvalitet uzima šesti princip QMS-a, *stalna poboljšavanja*. Ovaj princip je pretočen u više zahtjeva standarda koji se u ovom radu povezuju sa obukom i osposobljavanjem. U radu se koriste

iskustva iz bogate prakse na primjerima iz realizovanih projekata. Korišćeni su primjeri iz literature, a koji se mogu implementirati u našim uslovima.

Poboljšavanje procesa i proizvoda, kao sama suština menadzmenta organizacijom i uslov za opstanak se zasniva na osam principa QMS-a, a posebno na principu *stalna poboljšavanja i procesni princip*. Polazište za poboljšavanja u svim procesima organizacije je prepoznavanje korisničkih želja, potreba i zahtjeva. Na tim zahtjevima, potrebama i željama se definiše kvalitet.

Svaki zaposleni, sam ili u timu, upravlja nekim procesom. Procesom se upravlja po procesnom modelu QMS-a, jasna je odgovornost za proces, upravlja se resursima, realizuje se proizvod ili usluga, mjere se rezultati, analiziraju se i proces se poboljšava. To rade „vlasnici“ procesa -jedan zaposleni ili tim.



Novo izdanje standarda ISO 9004:200- problematiku obuke i kompetentnost objašnjava vrlo kompleksno kao važnog činioca za obezbjeđenje održivog uspjeha i smješta je u novi kontekst i to kao resurs tačka (7.7) **znanje, informacije i tehnologija** i kao poglavlje (10) **poboljšavanje, učenje i inoviranje**. Ovo cijeloj problematici daje novu dimenziju kao važnom činiocu obezbjeđenja održivog uspjeha organizacije.

Zaposleni poboljšava proces, a proces unapređuje zaposlenog.

Odgovor na temu zadatu naslovom ovog rada može se jednim dijelom naći u analizi smjernica iz standarda ISO 9004:200-, kao i iz aneksa ovog standarda koji se bave strateškim i operativnim procjenama.

Standard ISO 9001:2008 je ponovio zahtjev iz starog izdanja standarda sa neznatnim izmjenama,

ali je zato standard ISO 9004 dao sasvim novi pristup procesu učenja.

U standardu ISO 9001:2008 u poglavlju koje se odnosi na obuke i koje glasi: „Organizacija mora da obezbijedi, onda kada je primjenjivo, obuku ili preduzima druge mjere da se dostigne neophodna kompetentnost“ u odnosu na standard 9001:2000 riječ osposobljenost (6.2.2) svuda je zamijenjena širim izrazom kompetentnost. Kompetentnost pored sposobnosti sadrži u svom značenju znanje i mjerodavnost, pa samim tim ima kompleksniji uticaj na intezitet i vrijednost poboljšavanja.

Odgovor na temu zadatu naslovom ovog rada može se dati jednim dijelom u analizi smjernica i upustava iz ova dva standarda.

Kroz učenje organizacija može poboljšati, prepoznati i formulisati znanja, vještine i radno iskustvo zaposlenih, i integrisati ih u organizacionu strategiju stalnog poboljšanja inovativnih procesa.

Sposobnost organizacije da razvija učenje uglavnom zavisi od dva uslova:

- *Sposobnosti da na osnovu različitih internih i spoljnih događaja i izvora, prikuplja informacije i analizira ih,*
- *Sposobnosti za integrisanjem profesionalnih znanja i organizacionih sposobnosti (znanja) - npr. sposobnosti integrisanja znanja, ideja i ponašanja zaposlenih u uspostavljeni sistem vrijednosti organizacije.*

Potrebno je da organizacija pronade i iskoristiti kako unutrašnje tako i spoljašnje resurse koji se mogu iskoristiti kao osnova procesa učenja, prvenstveno uzimajući u obzir slijedeće:

- *Šta treba primijeniti u tehnologiji kako bi se ispunili zahtjevi, potrebe i želje identifikovanih zainteresovanih strana (klijenata),*
- *Koje su neophodne sposobnosti da se prikupe i analiziraju različite vrste informacija,*
- *Kako uspostaviti zajedniče lance sa dobavljačima, partnerima, klijentima i ostalim zainteresovanim stranama,*
- *Kako uspostaviti najbolju praksu unutar organizacije,*
- *Koji su problemi, škart(greške) i "skoro škart",*
- *Koji su ustaljeni obrasci ponašanja i razmišljanja(rada) u organizaciji;*

Standardi usmjeravaju organizaciju da shvati:

- *Potrebe kupaca i drugih zainteresovanih strana, i uočavanje promjena kod njih,*
- *Promjene i trendove u tržišnom okruženju organizacije, kao i faktore koji utiču na njene konkurentne prednosti,*
- *Promene i trendove u nastajanju modernih(novih) tehnologija kao i supstituciji starih tehnologija,*

- *Primjena Benchmarkinga na osnovu uspješnosti organizacije,*
- *Političke i demografske promjene i trendovi*
- *-Uspostavljanje veza sa univerzitetima i drugim akademskim i obrazovnim institucijama.*

Rukovodstvo organizacije bi trebalo da uspostavi kulturu učenja u organizaciji, promoviše učenje na principima nezavisnosti i dobrovoljnosti kao i spremnosti za razmjenu stečenog znanja sa ostalima.

Da bi učenje bilo efektivno, kao i da bi ono bio dio organizacione kulture, menadžment organizacije mora da:

- *Podrži inicijative koje vode ka učenju, te da to sopstvenim primjerom pokaže rukovodstvu organizacije,*
- *Stimuliše uspostavljanje veza sa spoljašnjim i unutrašnjim okruženjem, kao i razmjenu znanja u tom okruženju,*
- *Poštuje kompetencije ljudi i potpomaže profesionalno usavršavanje,*
- *Cijeni kreativnost, prihvatajući različitosti, kao i korišćenje grešaka ili propusta za dobru priliku koja vodi ka poboljšanjima,*
- *Prepozna i nagradi pozitivne rezultate,*
- *Uspostavi otvoreni pristup sistemima za učenje,*
- *Pokaže spremnost za prihvatanje učinjenih grešaka iz unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja,*
- *Da bude otvoren za kritiku.*

Transfer znanja zahtijeva da bude dostupan svima, bilo gdje i bilo kada.

Usvajanje znanja podrazumijeva integraciju i korišćenje relevantnih znanja iz brojnih, često različitih, izvora koji vode ka rješavanju problema ili ih prepoznaju. Upotreba znanja treba da bude zasnovana na postojećim rješenjima koja su prethodno davala dobre rezultate; a takodje treba prilagoditi primjenu starih resenja na novonastale probleme. Organizacija koja uči, uči iz nastalih grešaka ili ih prepoznaje onda kada stara rješenja više nijesu primjenljiva. Znanje takodje treba koristiti putem sinteze, tj. stvaranje šireg obima razmišljanja, kao i veći nivo razumijevanja problema. Što je usvajanje znanja i njegovo korišćenje brže to se i brže povećava i konkurentnost organizacije u cilju jačanja njene održivosti na tržištu.

Standardi daju preporuku za prepoznavanje stanja organizacije sa aspekta učenja od početnog nivoa (nivo 1) do **održivog** (nivo 5). Tako, **početni** nivo (1): ocjenjuje da organizacija nema definisanu politiku, ciljeve i strategiju učenja i kako iskoristiti sopstveno znanje. Na drugom **proaktivnom** nivou (2): organizacija je definisala politiku i strategiju i koristi standarde. Na trećem nivou **fleksibilnom** (3): organizacija kontinuirano poboljšava procese

uz široko učešće zaposlenih. Četvrti **inovatorski** nivo (4): organizacija definiše sadašnje i buduće potrebe organizacije, dok peti **održivi** nivo (5): organizacije sticanje i desiminaciju znanja vide ključnim za uspjeh na strateškom i operativnom nivou. Koristeći ovaj model svaka organizacija ili dio organizacije može pronaći sebe i polazeći od ocijenjenog stanja preduzeti mjere da iz jednog nivoa predje u viši nivo. Preduzete mjere su po pravilu niz poboljšavanja koja predstavljaju rezultat obuka i osposobljenosti odnosno stečene kompetentnosti.

3. ZAKLJUČAK

U ovom radu je jedna vrlo široka oblast razmatranja kao što je kvalitet, svedene na osnovne relacije obuka - kvalitet. Znači, praktično je analiziran samo odnos obuke prema jednom principu QMS-a poboljšavanju. I tako pojednostavljeno posmatranje nije bilo moguće osvijetliti sa svih strana. Neki aspekti poboljšavanja (sociološki, psihološki, motivacioni, filozofski, produkcionni, epistemološki, tehnološki, pravni, ekonomski i dr.) su morali biti ostavljeni za neka druga razmatranja.

Ovaj rad je ukazao na intenzivnu vezu obuke, nauke i poboljšavanja kao osnovnih tačaka spirale uspjeha. Započeta poboljšavanja na bazi obuke i osposobljavanja, omogućava poboljšavanja kao „put bez kraja". To znači da jedno poboljšavanje „radja" više novih poboljšavanja. Poboljšavanje i timski rad je dodatna, ali neophodna relacija bez koje nema suštinskih poboljšavanja. A, bez poboljšavanja nema opstanka.

LITERATURA

- [1] M. Perović, Z. Krivokapić: Nauka i znanje u funkciji kvaliteta i kvalitet u funkciji razvoja znanja i nauke, Kvalitet 8/2008. Beograd.
- [2] M. Perović: Menadžment, informatika, kvalitet, CIM monografija, Mašinski fakultet - Kragujevac, CIM centar, Kragujevac 2003.
- [3] R.Luburić, Umijeće uspješnog upravljanja, HESPERIAedu, Beograd,2008.