

STANDARDIZACIJA MENADŽMENTA KVALITETA U POŠTANSKOM SEKTORU – ISKUSTVO SRPSKOG JAVNOG OPERATORA

Marijana Petrović¹, Ana Kuzmanović²

¹Univerzitet u Beogradu - Saobraćajni fakultet, marijanap@sf.bg.ac.rs

²JP “Pošta Srbije”, Beograd, anak@jp.ptt.rs

Sadržaj: *Brojne promene na tržištu poštanskih usluga u proteklom periodu uslovile su reformu poštanskog sistema i poslovanja ka tržišnim principima. Kao odgovor na novonastale okolnosti, javni poštanski operatori svoju strategiju, pre svega usmeravaju na unapređenje asortimana usluga. U cilju povećanja efikasnosti poslovanja koje će voditi ka većem poverenju korisnika i boljem pozicioniranju na tržištu poštanski operatori se opredeljuju za implementaciju sistema menadžmenta kvaliteta prema zahtevima standarda ISO 9001. U ovom radu je predstavljeno iskustvo javnog poštanskog operatora JP “Pošta Srbije” u procesu uvođenja standarda ISO 9001.*

Ključne reči: *javni poštanski operator, strategija, sistem menadžmenta kvaliteta, standard ISO 9001*

1. Uvod

Javni operatori poštanskih usluga su danas u specifičnoj poziciji koja, slobodnije rečeno, dolazi kao posledica stalnog previranja između tradicionalnog i modernog. Ispunjenje principa dostupnosti, javnosti i internacionalnosti sa jedne strane i borba sa različitim oblicima konkurencije (direktne u smislu privatnih, pre svega ekspres operatora i indirektne u smislu novih tehnologija komunikacije) sa druge, zahteva da se javni operatori prilagode i revidiraju svoje poslovanje. Drugim rečima, javni poštanski operatori kao dominantni nosioci obaveza univerzalne poštanske usluge u uslovima liberalizovanog tržišta su u poziciji stalnog balansiranja između opšteg ekonomskog interesa i tržišnog poslovanja. U takvim uslovima postavlja se pitanje kako zadovoljiti sve korisnike, ostati profitabilan, inovativan, konkurentan? Na koji način “urediti” poslovne procese javnog operatora kako bi njihov rezultat (specifičan po broju i strukturi) sačuvao lojalnost korisnika? Ukoliko se sledi primer operatora ekspres poštanske industrije, kao što su DHL, FedEx ili TNT, odgovor je u “uređenju” sistema menadžmenta prema modelima međunarodne organizacije za standardizaciju – ISO. Standardizovani menadžment sistemi su opredeljenje ovih operatora više od 30 godina i pre svega podrazumevaju uvođenje sistema menadžmenta kvaliteta prema zahtevima standarda ISO 9001, sistema menadžmenta životne sredine prema ISO 14001,

bezbednosti informacija prema ISO 27001, a sve više i specifičnih standarda kao što je ISO 26000 Uputstvo o društvenoj odgovornosti, ISO 50001 sistemi menadžmenta energijom, ISO 20000 informacione tehnologije-menadžment uslugama.

U prilog orijentaciji javnih poštanskih operatora ka standardizovanim menadžment sistemima su i zaključci strategije ISO za sektor usluga [1] u okviru kojih se između ostalog navodi da je deregulacija tržišta komunikacija, energetike, transporta i sl. jedan od glavnih trendova koji oblikuju ISO standarde u uslovima tzv. engl. *servitization* odnosno intenzivnog rasta uslužnih delatnosti.

Iako postoje argumenti u prilog standardizacije menadžmenta kvaliteta u pošti, odluka o implementaciji kao i sam proces su izazov. Javni operatori tradicionalno upravljanje kvalitetom vide samo kroz usaglašavanje sa zakonskim propisima ili propisima *krovnih* međunarodnih organizacija (kao što je Svetski poštanski savez) iako je prisutan porast ISO 9001 sertifikata u obrazovnim institucijama, komunalnim preduzećima, zdravstveni ustanovama, vladinim i nevladinim institucijama i sl. [2]. Način na koji će odluka o uvođenju sistema menadžmenta kvaliteta biti predstavljena, obuka kadrova, planiranje vremena i troškova i mnoge druge odluke zahtevaju dobru anticipaciju, spremnost i posvećenost.

U ovom radu je prikazano iskustvo JP "Pošta Srbije" u implementaciji sistema menadžmenta kvaliteta prema zahtevima standarda ISO 9001. Rad je organizovan tako da je u narednom poglavlju dat kratak osvrt na menadžmenta kvaliteta u poštanskom sektoru. Poglavlje tri je centralno i prikazuje proces implementacije ISO 9001 u JP „Pošta Srbije“ kroz osnovne faze i osvrt na efekte. Na kraju rada su dati zaključci i pravci daljeg istraživanja.

2. Menadžment kvaliteta i javni poštanski operatori

Sistem menadžmenta kvaliteta je sistem kojim se sa stanovišta kvaliteta vodi organizacija i njome upravlja. Standardi serije ISO 9000 predstavljaju model, i to najčešće korišćen, za uspostavljanje sistema menadžmenta kvaliteta. Prema podacima ISO krajem 2017. godine u svetu je bilo oko milion organizacija koje su implementirale ISO 9001 od čega blizu 24 000 u sektoru transporta i komunikacija.¹

Unapređenje kvaliteta proizvoda, roba i usluga, kao i procesa u kojima se oni stvaraju svetski je trend koji nije zaobišao ni tržište poštanskih usluga. Osim pružanja osnovnih poštanskih usluga, javni poštanski operatori su, plasiranjem novih logističkih, ekspres i elektronskih usluga uspevali da opstaju na sve dinamičnijem tržištu. Ipak, potrebna je nova paradigma poslovanja koja će fokus javnih poštanskih operatora preusmeriti sa kontrole/nadzora na upravljanje kvalitetom i to ne sa ciljem da se promeni tehnologija pružanja poštanskih usluga već okruženje u kojem se pružaju [3].

Iako je praksa implementacije sistema menadžmenta kvaliteta prema ISO 9001 pre svega karakteristična za velike evropske operatore i u zemljama u regionu postoje primeri dobre prakse (kao što su javni poštanski operatori u Mađarskoj, Bugarskoj, Crnoj Gori, Makedoniji). U Srbiji pored javnog operatora ovaj sertifikat poseduje i jedan privatni operator komercijalnih poštanskih usluga.

¹ Više na

<https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>

Efektivnost implementacije ISO 9001 u poslovanje javnih poštanskih operatera je još uvek nedovoljno istražena tema. Prema nalazima prikazanim u [4] ISO 9001 doprinosi ispunjenju kriterijuma za pravilnu isporuku/dostavu poštanskih pošiljaka, produktivnosti zaposlenih i sl. Sa druge strane operatori ekspres poštanskih usluga su globalno priznati kao primeri dobre prakse menadžmenta kvaliteta prema modelima ISO i poslovne izvrsnosti. Na primer, „TNT Express“ je višestruki nosilac nagrada za kvalitet u različitim oblastima.²

3. Iskustvo JP „Pošta Srbije“ u implementaciji sistema menadžmenta kvaliteta prema zahtevima standarda ISO 9001:2008

3.1. Opis implementacije po fazama

Projekat „Implementacija sistema menadžmenta kvalitetom prema zahtevima standarda ISO 9001:2008“ planiran je Strateškim planom JP „Pošta Srbije“ za period od 2013-2015. godine. Ovoj odluci prethodila je detaljna analiza kojom je pre svega, potvrđena neophodnost uvođenja standarda, a čija je svrha povećanje efikasnosti preduzeća kroz primenu procesnog pristupa.

Projekat implementacije standarda trajao je nešto više od godinu dana, tačnije od januara 2014. godine do juna 2015. godine, odnosno do izdavanja sertifikata, i tekao je u četiri faze pod koordinacijom angažovanog sertifikacionog tela (Slika 1).

I Faza

- Upoznavanje zaposlenih sa projektom ISO 9001:2008, obučavanje
- Snimak, analiza i ocena stanja postojećeg sistema
- Identifikovanje i mapiranje procesa SMK

II Faza

- Projektovanje dokumentacije SMK
- Izrada dokumentacije SMK

III Faza

- Implementacija dokumentacije SMK u radne procese
- Sprovođenje interne provere
- Preispitivanje SMK

IV Faza

- Pripreme za ocenjivanje i serifikaciju

Slika 1. Faze implementacije sistema menadžmenta kvaliteta

²² Više na

https://www.tnt.com/dam/tnt_express_media/global_media_library/images/ppdownloads/awards_and_accreditation.pdf

U implementaciji je učestvovalo oko 60 članova projektnog tima: odbora za kvalitet, predstavnika rukovodstva za kvalitet, koordinatora sistema menadžmenta kvaliteta na nivou Preduzeća, koordinatora sistema menadžmenta kvaliteta u organizacionim celinama, i internih proveravača. Svaka od navedenih faza na slici 1 sastojala se iz niza aktivnosti koje će u nastavku biti opisane.

3.1.1. Prva faza

Prva faza projekta započeta je prezentacijom standarda ISO 9001 rukovodstvu Pošte, odnosno upoznavanjem sa zahtevima standarda ciljevima i očekivanim efektima projekta, kao i sa predlogom programa uspostavljanja sistema menadžmenta kvaliteta i planom rada. Odmah zatim je započeto sa definisanjem strukture Odbora (rukovodstva) za kvalitet i formiranjem projektnog tima koji će raditi na njegovoj realizaciji. Sledeća aktivnost, koja je planirana prema programu rada konsultanata, odnosila se na obuku projektnog tima. Obuka je obuhvatala upoznavanje projektnog tima sa programom rada, ulogom i zadacima tima u toku i nakon realizacije projekta, kao i tumačenje zahteva standarda sa posebnim osvrtom na obaveznu dokumentaciju koju standard zahteva.

Snimanje stanja se sprovodilo da bi se prepoznali procesi koji se odvijaju u organizacionim celinama i utvrdile njihove međusobne veze, kako bi se u sledećim fazama mogli opisati i dokumentovati. Uporedo sa tim, vršena je analiza sistematizacije radnih mesta i opisa poslova za svako radno mesto.

Po utvrđivanju svih činjenica u vezi sa načinima odvijanja procesa u svim organizacionim celinama, usledila je izrada nacrt, odnosno karte ili mape procesa. Mapa procesa podrazumeva definisanje resursa Preduzeća, identifikaciju ključnih procesa i podprocesa (i njihove međusobne veze), analizu tokova dokumentacije i informacija, kao i identifikaciju vlasnika procesa.

Mapa procesa je de dokumentacije sistema menadžmenta kvaliteta (tzv. pravilnika kvaliteta) i predstavlja šematski prikaz o tome na koji način su organizovani procesi u Pošti, od momenta formiranja zahteva – inputa, koji inicira korisnik (korisnik poštanskih usluga, radne jedinice poštanskog saobraćaja - zainteresovane strane), do realizacije usluge, odnosno outputa.

3.1.2. Druga faza

U prethodnoj fazi, procesi i njihove međusobne veze utvrđeni su mapom procesa, što je predstavljalo polaznu osnovu članovima tima za opisivanje i dokumentovanje istih. Zadatak članova projektnog tima sastojao se u izradi, odnosno organizaciji izrade dokumentacije kojom će ti procesi biti opisani. Uzimajući u obzir obim posla i rok za izradu dokumentacije, koordinatori su oformili manje timove u okviru sektora i službi, gde bi svaki zaposleni tj. grupa zaposlenih, opisivala onaj deo procesa, kojem pripada posao koji obavlja/ju.

Nakon usvajanja nove organizacione strukture u Pošti, došlo je do izvesnih promena i u sistemu kvaliteta, posebno u vezi sa dokumentacijom. Formiranjem ovakvog organizacionog modela, težilo se „ukrupnjavanju“ odnosno integraciji organizacionih delova. Tako su pojedinačne direkcije preduzeća, čije su oblasti delovanja bile sličnog karaktera, objedinjene u jednu tzv. Funkciju Preduzeća. Na ovaj način su, procesi koji su

se odvijali u različitim organizacionim celinama i bili opisani procedurama i uputstvima, grupisani u okviru jedne organizacione celine, što je iziskivalo izradu jedne objedinjene procedure. Konkretno, procesi reklamacija i prodaje, koji su kao takvi postojali u okviru svake tehnološke direkcije pojedinačno (Direkcije za poštansko-finansijske usluge, Direkcije za pismonosne usluge, Direkcije za ekspres, paketske i logističke usluge i Samostalnog sektora za međunarodne poslove), definisani su jednom procedurom, obuhvativši reklamacije tj. prodaju za sve vrste usluga – finansijskih, pismonosnih, ekspres, paketskih i usluga u međunarodnom poštanskom saobraćaju. S druge strane, identifikovani su procesi koji su se odvijali u Pošti, ali nisu bili obuhvaćeni sistemom menadžmenta kvaliteta, te je za iste bilo potrebno izraditi adekvatnu dokumentaciju, kao što je to slučaj sa službom kontakt centra Pošte. Nakon reorganizacije, ova služba nastavila je da posluje u okviru Službe kontakt centra u Funkciji usluga, obuhvaćena sistemom menadžmenta kvaliteta a aktivnosti u okviru iste opisane su posebnim uputstvom. Takođe, prilikom snimanja stanja nakon reorganizacije, utvrđeno je da za tri procesa postoji preklapanje nadležnosti između Službe za međunarodne odnose i Kabineta direktora Preduzeća, te je opisivanje istih bilo odloženo dok se pitanje nadležnosti nije rešilo.

Navedeni procesi su opisani adekvatnim dokumentima i bili time pripremljeni za narednu fazu, odnosno verifikaciju.

3.1.3. Treća faza

Sledeći korak odnosio se na upoznavanje zaposlenih sa izrađenim dokumentima. Dužnost svakog zaposlenog je bila da se upozna sa procedurom koja se na njega (njegove aktivnosti u određenom procesu) odnosi i da s tim u vezi postupa na propisan način, uz obavezu primene svih uputstava i zapisa koji su definisani tom procedurom.

U ovoj fazi se vršila i identifikacija eventualnih neslaganja radnih procedura sa radnim procesima, kao i izmena procedura i zapisa. Naime, ukoliko se ustanovi da određene procedure ili zapisi nisu u saglasnosti sa procesima koje opisuju, tj. da postoji tzv. neusaglašenost, potrebno je izvršiti izmene u skladu sa tim. Bez toga, ovi dokumenti ne bi bili validni, te samim tim ne bi mogli biti verifikovani. Nakon obavljenih izmena u procedurama i zapisima vrši se usaglašavanje sa rukovodstvom, a onda i verifikacija procedura i ostale dokumentacije sistema menadžmenta kvaliteta od strane rukovodilaca i zaposlenih.

Takođe ovu fazu karakteriše postupak sprovođenja interne provere. Prema standardu, interne provere se vrše u određenim, tj. planiranim vremenskim intervalima, a u ovom slučaju se vršila radi ustanovljavanja usaglašenosti sistema menadžmenta sa postavljenim zahtevima.

Tokom provere uočena je potreba se zaposleni dodatno upoznaju sa Politikom i Poslovnikom kvaliteta i obuču o načinu na koji će dokumentacija biti čuvana i kako će joj se pristupati (putem portala Pošta). Nakon sprovedene interne provere, za sve identifikovane neusaglašenosti preduzete korektivne mere, čime se smatralo da je sistem u potpunosti usaglašen sa zahtevima standarda, te je u tom smislu sve spremno za narednu, eksternu proveru.

3.1.4. Četvrta faza

Sertifikat predstavlja potvrdu da je uspostavljeni sistem menadžmenta kvaliteta u preduzeću u skladu sa zahtevima standarda. Nakon što organizacija projektuje i uspostavi sistem ili proizvod/uslugu usklađen sa zahtevima nekog standarda potrebno je (ne i obavezno) da to bude potvrđeno od nezavisne i nepristrasne organizacije, specijalizovane za tu vrstu poslova. Dakle, sertifikacija nije obavezna, ali svakako jeste krajnji cilj i čini logičan završetak svih prethodno navedenih aktivnosti.

Nakon sprovedene interne provere, za sve identifikovane neusaglašenosti preduzete su korektivne mere, čime se smatralo da je sistem u potpunosti usaglašen sa zahtevima standarda, te je u tom smislu sve bilo spremno za eksternu proveru.

Proveravači su vršili proveru usaglašenosti sa svim zahtevima primenjivanog standarda - aktivnost praćenja, merenja, izveštavanja i preispitivanja performansi u odnosu na opšte i posebne ciljeve za ključne performanse; ispunjenost zahteva zakona, propisa i ugovora; upravljanje realizacijom operativnih aktivnosti na svim nivoima; interno proveravanje i preispitivanje od strane rukovodstva; odgovornost rukovodstva za politike, a posebno u domenu ispunjenosti zakona, propisa i ugovora [5].

Tokom provere nisu bile uočene veće neusaglašenosti, već samo manja odstupanja od zahteva standarda, koja ne bi uticala na njegovu efektivnost, a za šta su od strane proveravača date smernice za poboljšanje, kao i predlog o izdavanju sertifikata. U julu 2015 godine, Javno preduzeće „Pošta Srbije“ Beograd, dobilo je sertifikat za primenu standarda ISO 9001:2008 u svom poslovanju.

3.2. Efekti standardizacije menadžmenta kvaliteta u Pošti i buduće aktivnosti

Efekat standardizacije menadžmenta kvaliteta najbolje se manifestuje u slučaju Radne jedinice “Hibridna pošta”, kojoj, pored osnovnih pogodnosti koje standard pruža, on predstavlja dodatni uslov poslovnog kapaciteta u postupcima javnih nabavki.

Tokom 2017. godine započeto je proširenje područja primene sistema menadžmenta kvaliteta, u cilju standardizacije procesa do krajnjeg korisnika, što podrazumeva uključivanje u sistem kvaliteta organizacionih celina koje nisu bile obuhvaćene sistemom menadžmenta kvaliteta [6]. Tako je pošta 11103 Beograd 4, prva pošta koja je uključena u sistem menadžmenta kvaliteta. Za oblast upravljanja i realizacije upravljanja poštanskim, finansijskim i inormatičkim uslugama sertifikovana je i Radna jedinica „Regionalni poštansko-logistički centar“ Beograd.

Tendencija je da se tokom 2017. godine izvrši tranzicija postojećeg sistem menadžmenta kvaliteta na novu verziju standarda ISO 9001:2015 i resertifikacija sistema sa proširenim područjem primene prema zahtevima nove verzije standarda ISO 9001:2015, donekle su pokazatelji uspešne primene ovog sistema.

Pravi efekti se ipak mogu očekivati po uključenju svih organizacionih celina u sistem menadžmenta kvaliteta, posebno tehnološko-operativnih delova, kao nosioce poštanske delatnosti i “prve linije” za prijem zahteva korisnika. Treba imati u vidu da je ocena efekata standardizacije poseban istraživački zadatak za koji se razvijaju i posebni, namenski dizajnirani metodološki pristupi [7-10]. U slučaju javnog poštanskog operatora ocena efekata standardizacije prema ISO 9001 je poseban izazov imajući u vidu raznovrsnost faktora koje treba uzeti u obzir i veliki broj aktera koji karakterišu tzv., regulisanu deregulaciju. U osnovi je potreba da se jasno i nedvosmisleno utvrde uzročno-

posledične veze između redizajna poslovnih procesa i rezultata ovih procesa. Ono što će takođe opredeliti pristup oceni efekata je pitanje fokusa analize (više u [10]) – da li su u pitanju eksterni efekti (kao što je uticaj na zadovoljstvo korisnika uslugom) ili interni (npr. stavovi zaposlenih).

4. Zaključak

Standardizovani sistem menadžmenta kvaliteta u JP „Pošta Srbija“ treba da donese unapređenje poslovnih procesa koje će voditi ka boljem pozicioniranju na tržištu i suočavanju sa izazovima koje nosi liberalizacija sektora koji je tradicionalno prepoznat kao važan element sistema usluga od opšteg ekonomskog interesa. Na osnovu iskustva srpskog javnog operatora može se zaključiti da su najveći naponi vezani za redizajn poslovnih procesa i strukturiranje dokumentacije koja prati ove procese.

Sertifikacija za ISO 9001 je samo prvi korak ka unapređenju poslovnih procesa a očekuje se da će se puni efekti postići daljim uvođenjem standarda, kao što su: ISO/IEC 27001 - Sistem menadžmenta bezbednosti informacija, ISO 22301 - Upravljanje kontinuitetom poslovanja ali i ISO 31000 - Sistem upravljanja rizicima (više u [12]).

Ipak, uvođenje standarda smo po sebi nije dovoljno za njegovu uspešnu primenu. Kvalitet traži popuno angažovanje svih resursa u preduzeću, naročito rukovodioca, neprestano stručno usavršavanje, timski rad, otvorenost najvišeg stepena i fleksibilnost do krajnjih granica [8]. Praćenje i ocena efekata implementacije ISO 9001 je sledeći logičan korak koji će zahtevati razvoj specifične metodologije, participativni pristup i primenu namenski dizajniranih analitičkih alata.

Ovaj rad je rezultat istraživanja na projektu TR 36022 "Upravljanje kritičnom infrastrukturom za održivi razvoj u poštanskom, komunikacionom i železničkom sektoru Republike Srbije" koje finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

Literatura

- [1] *The ISO strategy for service standardization*, ISO 2016
- [2] S. Fazlović, D. Kakeš, Unapređenje kvaliteta usluga u javnom sektoru BiH implementacijom sistema upravljanja kvalitetom, *Poslovna izvrsnost Zagreb*, 2015
- [3] Mladen Jovanović, Vladeta Gajić, Upravljanje kvalitetom u poštanskom saobraćaju, *Festival kvaliteta*, Kragujevac 2011
- [4] N. Lesego, *The ISO 9001: 2008 standard's contribution towards the delivery of mail at the South African Post Office*, 2012. Dostupno na <http://hdl.handle.net/10210/811>
- [5] ISS-Institut za standardizaciju Srbije, Pravila sertifikacije sistema menadžmenta, 2016, dostupno na: http://www.iss.rs/images/upload/sertifikacija/2016/za_sajt_latinica_stiss_st_610101_pravila_sertifikacije_sistema_menadzmenta.pdf
- [6] Program poslovanja Javnog preduzeća “Pošta Srbije”, Beograd za 2018. godinu
- [7] T. Dimitris T, K. Tsekouras, D. Skuras, & E. Dimara. "The effects of ISO 9001 on firms' productive efficiency." *International Journal of Operations & Production Management* 26.10 (2006): 1146-1165.

- [8] M. Nuno Filipe, SM. Guia. "Exploring the impacts of ISO 9001 on small-and medium-sized social service institutions: a multiple case study." *Total Quality Management & Business Excellence* 26.3-4 (2015): 312-326.
- [9] M. Ionaşcu, I. Ionaşcu, M. Săcărin, & M. Minu, M. (2017). "Exploring the impact of ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18001 certification on financial performance: the case of companies listed on the Bucharest Stock Exchange." *Amfiteatru Economic*, 2017, 19(44), 166-180.
- [10] G. A. Prates, & J. C. Caraschi, "Organizational impacts due to ISO 9001 certified implementation on Brazilians Cardboard Companies." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 4.5 (2014): 500-513.
- [11] S. Lekić, Uloga menadžmenta u unapređenju kvaliteta poštanskih usluga, *Zbornik radova, Poštansko savetovanje: Pogled u budućnost*, Zlatibor 2004
- [12] Pejić Tarle, S, Petrović, M. & N. Bojković. "Upravljanje rizikom prema modelu ISO 31000 u pružanju poštanskih usluga", XXVII Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju – PosTel, Beograd, 2009.

Abstract: *Numerous changes in the postal services market in the past period have led to the reform of the postal system and business that will be based on the market principles. In response to the emerging circumstances, public postal operators primarily direct their strategy to the improvement of the assortment of services. With the aim to increase the efficiency of the company, to increase customer confidence in the service and to better position on the market the operators are deciding on the implementation of the quality management system in accordance with the requirements of the ISO 9001 standard. This paper presents the experience of the public postal operator PE "Post of Serbia" in the process of introducing the ISO 9001 standard.*

Keywords: *public postal operator, strategy, quality management system, ISO 9001 standard.*

STANDARDIZATION OF QUALITY MANAGEMENT IN THE POSTAL SECTOR - EXPERIENCE OF THE SERBIAN PUBLIC OPERATOR

Marijana Petrović, Ana Kuzmanović