



Međunarodna organizacija za standardizaciju



Međunarodni forum za akreditaciju

Datum: 5. jun 2009.

ISO 9001 Grupa za praksu proveravanja

Uputstvo:

Kako dodati vrednost tokom procesa provere?

Šta podrazumevamo pod „dodatom vrednošću“?

Toliko slušamo o „dodatoj vrednosti“, ali šta to zapravo znači? Da li je moguće da se doda vrednost bez kompromitovanja integriteta provere ili pružanja konsultantskih usluga? U principu, svaka provera treba da doda vrednost, ali to nije uvek slučaj.

Ovaj dokument sadrži uputstvo o tome kako se proverom može povećati vrednost za različite uključene strane i različite situacije koje mogu da se dogode tokom provera preko druge ili treće strane.

„Dodata vrednost“ sistemu menadžmenta kvalitetom

U rečniku postoji više definicija za termin „vrednost“, ali su sve usredsređene na pojam onoga što je „korisno“. „Dodavanje vrednosti“ stoga znači učiniti nešto „korisnijim“.

Neke organizacije su koristile seriju standarda ISO 9000 za razvoj sistema menadžmenta kvalitetom koji je integrisan u način njihovog poslovanja i koristan je kao pomoć za dostizanje njihovih strateških poslovnih ciljeva – drugim rečima, oni dodaju vrednost za organizaciju. Suprotno, druge organizacije mogu da imaju samo birokratski kreiran komplet procedura i zapisa koji ne odslikavaju realno način na koji organizacija radi i u stvari povećavaju troškove, a da nisu korisni. Drugim rečima, oni ne stvaraju „dodatu vrednost“.

Pitanje je pristupa:

U pristupu „bez dodate vrednosti“ obično se pita sledeće: „Koje procedure treba da napišemo da bismo bili sertifikovani prema ISO 9000?“

U pristupu „sa dodatom vrednošću“ pita se na sledeći način: „Kako možemo koristiti sistem menadžmenta kvalitetom zasnovan na standardu ISO 9001 da bi nam pomogao da poboljšamo naše poslovanje?“

Kako dodati vrednost u toku procesa provere?

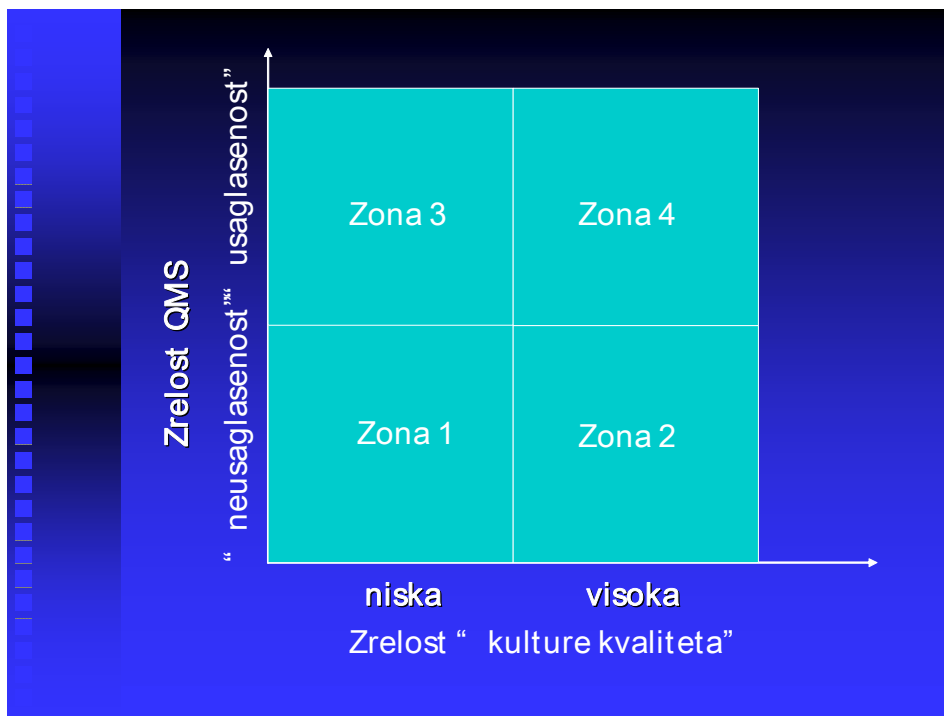
Kako možemo obezbediti da je provera korisna za organizaciju u održavanju i poboljšavanju njenog QMS-a? (Međutim, treba da prihvatimo da može da bude i drugih perspektiva koje je potrebno uzeti u razmatranje.)

Da bi se „dodala vrednost”, provera preko treće strane treba da bude korisna:

- za sertifikovanu organizaciju:
 - pružanjem informacija najvišem rukovodstvu u pogledu sposobnosti organizacije da postigne strateške ciljeve,
 - identifikovanjem problema koji će, ukoliko se razreše, poboljšati performanse organizacije,
 - identifikovanjem mogućnosti za poboljšavanja i mogućih područja rizika;
- za korisnike organizacije, poboljšavanjem sposobnosti organizacije da obezbedi usaglašenost proizvoda,
- za sertifikaciono telo, povećanjem kredibiliteta procesa sertifikacije preko treće strane.

Pristup „sa dodavanjem vrednosti” treba da bude u funkciji nivoa zrelosti kulture kvaliteta organizacije i zrelosti njenog sistema menadžmenta kvalitetom (QMS), uz uvažavanje zahteva ISO 9001.

Pozivanjem na sliku 1, možemo konceptualno da razdvojimo organizacije u četiri različite zone, kao što sledi:



Zrelost „kulture kvaliteta”

Zona 1: (niska zrelost „kulture kvaliteta”; nezreo QMS; neusaglašen sa ISO 9001)

Zona 2: (zrela „kultura kvaliteta“; nezreo QMS; neusaglašen sa ISO 9001)

Zona 3: (niska zrelost „kulture kvaliteta“; zreo QMS; usaglašen sa ISO 9001)

Zona 4: (zrela „kultura kvaliteta“; zreo QMS; usaglašen sa ISO 9001)

Važno je napomenuti da u tom kontekstu:

„**Kultura kvaliteta**” se odnosi na nivo svesti, opredeljenja, kolektivnog stava i ponašanja organizacije u odnosu na kvalitet.

„**Usaglašenost sa standardom ISO 9001**” se odnosi na zrelost QMS-a organizacije i nivo do kojeg ona ispunjava zahteve standarda ISO 9001 (poznato je da se neznatne specifične neusaglašenosti mogu otkriti čak i u organizacijama koje pokazuju opšti visok stepen zrelosti i usaglašenosti sa standardom ISO 9001).

Zona 1: niska zrelost „kulture kvaliteta“; nezreo QMS; neusaglašenost sa standardom ISO 9001

Za organizaciju koja ima nisku „kulturu kvaliteta” ili ona ne postoji i koja ima QMS koji nije usaglašen sa standardom ISO 9001, očekivanje kako bi provera mogla da doda vrednost može da znači da bi organizacija želela da dobije savet o tome „kako” da primeni sistem menadžmenta kvalitetom i/ili da reši svaku utvrđenu neusaglašenost.

Ovde proverač mora da obrati posebnu pažnju zato što će u proveru preko treće strane takav savet svakako da proizvede sukob interesa i može da prekrši zahteve standarda ISO/IEC 17021 za akreditaciju sertifikovanih tela. U svakom slučaju, ono što proverač **može** da učini jeste da obezbedi da ma gde se neusaglašenost dogodila, proveravani jasno razume **šta** standard zahteva i **zašto** je neusaglašenost definisana. Ukoliko organizacija može da prepozna da će rešenje ove neusaglašenosti dovesti do poboljšanja performansi, tada je veća verovatnoća da će se u to verovati i da će se posvetiti procesu sertifikacije. Važno je, međutim, da se izvesti o svim identifikovanim neusaglašenostima, tako da organizacija jasno razume šta treba da učini kako bi zadovoljila zahteve standarda ISO 9001.

Dok neke organizacije možda nisu potpuno zadovoljne ishodom provere koji ne daje kao rezultat sertifikaciju, korisnici organizacije (koji primaju proizvode organizacije) sigurno će iz svoje perspektive smatrati da je provera bila „dragocena”. Iz perspektive sertifikacionog tela, propuštanje da se izvesti o svim otkrivenim neusaglašenostima i/ili davanje uputstva o tome kako da se primeni sistem menadžmenta kvalitetom ne dodaje vrednost na kredibilitet profesije proveravanja ili na proces sertifikacije.

Mora se prepoznati da se napred izneta diskusija uglavnom odnosi na provere preko treće strane (sertifikacione provere). Nema razloga da provera preko druge strane (ocenjivanje isporučioaca) ne „doda vrednost” davanjem uputstva organizaciji o tome kako da primeni sopstveni sistem menadžmenta kvalitetom. U stvari, pod tim okolnostima, takva uputstva (ukoliko su dobro postavljena) mogu neosporno da budu korisna i za organizaciju i za njene korisnike.

Zona 2: zrela „kultura kvaliteta“; nezreo QMS; neusaglašenost sa standardom ISO 9001

Za organizaciju koja ima zrelu „kulturu kvaliteta”, ali nezreo QMS, koji nije usaglašen sa zahtevima standarda ISO 9001, osnovno očekivanje od toga kako provera može da doda vrednost organizaciji verovatno će biti slično sa onim iz zone 1. Uz to, u svakom slučaju, organizacija će verovatno imati mnogo veća očekivanja od proveravača.

Da bi bio sposoban da doda vrednost, proveravač mora da razume način na koji u praksi organizacija ispunjava zahteve standarda ISO 9001. Drugim rečima, da razume procese organizacije u kontekstu standarda ISO 9001 i da, na primer, ne insistira da organizacija redefiniše svoje procese i dokumentaciju da bi bila strukturirana prema standardu.

Organizacija, na primer, može da zasnuje svoj sistem menadžmenta na modelu poslovne izvrsnosti, ili na alatima totalnog menadžmenta kvalitetom, kao što su Hoshin Kanri (menadžment politikom), postavljanje funkcije kvaliteta (QFD), analiza vrsta i posledica otkaza (FMEA), metodologija „šest sigma“, programi 5S, sistematsko rešavanje problema. Proveravač treba, najmanje, da bude svestan metodologije organizacije i da bude sposoban da vidi do kojeg nivoa je ona efektivna u zadovoljavanju zahteva standarda ISO 9001 za tu određenu organizaciju.

Takođe, važno je da se proveravač ne „zastraši“ od očigledno visokog stepena sofisticiranosti organizacije. Dok organizacija može da koristi te alate kao deo ukupne filozofije totalnog kvaliteta, tu ipak može da dođe do propusta u načinu na koji se ti alati koriste. Stoga proveravač mora da bude spreman da identifikuje svaki sistemski problem i da utvrdi odgovarajuću neusaglašenost. U tim situacijama proveravač može da bude okrivljen da je pedantan, ili čak birokrata, pa je važno da bude sposoban da objasni značaj utvrđenih neusaglašenosti.

Zona 3: niska zrelost „kulture kvaliteta“; zrelo QMS; usaglašenost sa standardom ISO 9001

Organizacija koja je sertifikovana po jednom od standarda iz serije ISO 9000 već duže vreme može da bude sposobna da demonstrira visok nivo usaglašenosti sa standardom ISO 9001, ali istovremeno nema pravu implementaciju „kulture kvaliteta“ u organizaciji. Tipično, QMS je možda primenjen pod pritiskom korisnika i izgrađen prema zahtevima standarda pre nego prema potrebama i očekivanjima organizacije. Kao rezultat toga, QMS postoji paralelno sa rutinskim operacijama koje organizacija na svoj način sprovodi, stvarajući suvišnost i neefikasnost.

Da bi se dodala vrednost u tim okolnostima, primarni cilj proveravača treba da bude da deluje podsticajno na organizaciju da izgradi svoj sistem menadžmenta kvalitetom zasnovan na standardu ISO 9000 i da sistem integriše u svoje svakodnevne operacije. Pošto sertifikacioni proveravač preko treće strane ne sme da daje konsultacije o tome kako da organizacija zadovolji zahteve standarda ISO 9001, prihvatljiva je i u stvari dobra praksa da se podstakne i stimuliše (ali ne i zahteva!) od organizacije da uradi i više nego što su zahtevi standarda. Pitanja koja proveravač postavlja (i način na koji ih postavlja) mogu da obezbede vredan uvid za organizaciju u to kako QMS može da postane efikasniji i koristan. Identifikovanje „prilika za poboljšavanje“ od strane proveravača treba da obuhvati načine na koji efektivnost QMS može da se poboljša, ali isto tako može se odnositi na mogućnosti za poboljšavanje efikasnosti.

Zona 4: zrela „kultura kvaliteta“; zrelo QMS; usaglašenost sa standardom ISO 9001

Za organizaciju koja ima zrelu „kulturu kvaliteta“ i već duže vreme je sertifikovana po nekom od standarda iz serije ISO 9000, očekivanja kako provera može da doda vrednost biće najveći izazov za nekog proveravača. Posmatrano očima organizacije, zajednički prigovor organizacija takve vrste je da „rutinske nadzorne posete“ od strane proveravača mogu da budu suvišne i da učine malo za dodavanje vrednosti.

U tim slučajevima najviše rukovodstvo postaje značajan korisnik procesa sertifikacije. Zbog toga je važno da proveravač jasno razume strateške ciljeve organizacije i da bude sposoban da stavi proveru QMS-a u taj kontekst. Potrebno je da proveravač posveti vreme za detaljnu

diskusiju sa najvišim rukovodstvom, da definiše njihova očekivanja od QMS i da ta očekivanja ugradi u kriterijume provere.

Neki saveti proveravačima kako da dodaju vrednost

1) Planiranje provere:

- a. Razumevanje očekivanja proveravanih/korporativne kulture
- b. Uzimanje u obzir svake specifičnosti (nalazi iz prethodnih provera)
- c. Analiza rizika industrijskog sektora/specifičnog za organizaciju
- d. Prethodno vrednovanje zahteva zakona i drugih propisa
- e. Izbor odgovarajućeg tima za proveru da bi se postigli ciljevi provere
- f. Odgovarajući raspored vremena

2) Tehnika provere:

- a. Veća usredsređenost na proces, a manja na procedure. Mogu biti neophodne neke dokumentovane procedure, radne instrukcije, ček-liste i tako dalje da bi organizacija planirala i upravljala svojim procesima, ali pokretač treba da budu performanse procesa.
- b. Veća usredsređenost na rezultate, a manja na zapise. Na sličan način, neki zapisi mogu da budu neophodni da bi organizacija obezbedila objektivan dokaz da su njeni procesi efektivni (ostvaruju planirane rezultate), ali da bi dodao vrednost, proveravač mora da bude svestan i da uvaži druge vrste dokaza.
- c. Podsetiti se na 8 principa menadžmenta kvalitetom
- d. Koristiti pristup „planiraj-uradi-proveri-deluj” za vrednovanje efektivnosti procesa organizacije.
 - i Da li je proces planiran?
 - ii Da li se proces odvija u skladu sa planom?
 - iii Da li su planirani rezultati postignuti?
 - iv Da li su mogućnosti za poboljšavanje identifikovane i primenjene :
 - ispravkom neusaglašenosti
 - identifikovanjem korena uzroka problema i primenom korektivnih mera
 - identifikovanjem trendova i potrebom za preventivnom merom
 - inovacijama.
- e. Pripitivanjem „holističkog” pristupa za prikupljanje dokaza kroz proveru umesto usredsređivanje na pojedinačne tačke standarda ISO 9001.

3) Analiza i odluke

- a. Nalaze staviti u perspektivu (ocenjivanje rizika/„zdrav razum”)
- b. Dovedi u vezu nalaze sa uticajem na sposobnost organizacije da obezbedi usaglašenost

proizvoda (videti tačku 1.1 standarda ISO 9001).

4) Izveštaj i naknadne aktivnosti

a. Razložno izveštavanje o nalazima provere

i. Mogu se zahtevati različiti prilazi u zavisnosti od:

- zrelosti organizacije (zone 1, 2, 3 i 4)
- nivoa poverenja u QMS organizacije
- uključenih rizika
- stava i posvećenosti proveravanih prema procesu proveravanja
 - proaktivan
 - reaktivan

ii. Obezbediti da su svi kulturološki aspekti uzeti u razmatranje

iii. Pozitivne nalaze pravilno naglasiti

iv. Da li će rešenje koje je predložila organizacija kao odgovor na negativan nalaz biti korisno?

b. Izveštaji treba da budu objektivni i usredsređeni na pravi „auditorijum“. (Najviše rukovodstvo će verovatno imati različita očekivanja od onih koje će imati predstavnik rukovodstva).

Za dalje informacije o ISO 9001 Grupi za praksu proveravanja, pogledajte članak *Uvod u ISO 9001 Grupu za praksu proveravanja*.

ISO 9001 Grupa za praksu proveravanja će koristiti povratne informacije od korisnika da utvrdi da li je potrebno uraditi dodatna dokumenta ili revidovati postojeća.

Komentare na dokumenta ili prezentacije mogu se slati na sledeću e-mail adresu: charles.corrie@bsigroup.com

Ostali materijali i prezentacije ISO 9001 Grupe za praksu proveravanja se mogu naći na:

www.iaf.nu

www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup

Odricanje od odgovornosti

Ovaj dokument nisu usvojili Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO), ISO Tehnički komitet 176 ili Međunarodni forum za akreditaciju (IAF).

Informacije koje on sadrži koriste se u svrhe edukacije i razmene informacija. *ISO 9001 Grupa za praksu proveravanja* ne preuzima odgovornost za bilo kakve greške,

izostavljanja ili ostale obaveze koje mogu proisteci na osnovu korišćenja tih informacija.