



Međunarodna organizacija za standardizaciju



Međunarodni forum za akreditaciju

Datum: 21. april 2011.

## **ISO 9001 Grupa za praksu proveravanja**

### **Uputstvo:**

### **Proveravanje internog komuniciranja**

#### **1. Uvod**

Efektivan proces internog komuniciranja doprinosi uspehu sistema menadžmenta kvalitetom svake organizacije. I obrnuto, mnogi problemi koji se javljaju u sistemu menadžmenta kvalitetom neke organizacije potiču od **lošeg** komuniciranja.

#### **2. Zahtevi i uputstvo**

##### 2.1 Tačka 5.5.3 standarda ISO 9001 glasi:

##### **„Interno komuniciranje**

Najviše rukovodstvo mora da osigura da se uspostave odgovarajući procesi komuniciranja unutar organizacije i da se ostvaruje komuniciranje koje se odnosi na efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom.“

To je jedan od brojnih zahteva koji je uveden u standard ISO 9001 kod koga definitivan („DA/NE“) pristup ne može biti podesan za vrednovanje efektivnosti primene procesa internog komuniciranja u organizaciji.

##### 2.2 Ostali zahtevi standarda ISO 9001 koji se odnose na interno komuniciranje:

Postoje brojni drugi zahtevi u standardu ISO 9001 prema kojima je najviše rukovodstvo odgovorno da komunicira sa ljudima u organizaciji po pitanju:

- Politike i ciljeva kvaliteta
- Važnosti ispunjavanja zahteva korisnika, kao i zahteva zakona i drugih propisa
- Promovisanja svesti o zahtevima korisnika unutar organizacije
- Definiranih odgovornosti i svesti ljudi o relevantnosti i značaju njihovih poslova i kako oni doprinose dostizanju ciljeva kvaliteta
- Kada se zahtevi za proizvod izmene, obezbeđenja da je relevantno osoblje svesno izmenjenih zahteva.

##### 2.3 Uputstvo iz standarda ISO 9004:2009 (tačka 5.4):

Efektivno komuniciranje u vezi sa strategijom i politikom je od najveće važnosti za održivi uspeh organizacije.

To komuniciranje treba da bude smisljeno, pravovremeno i stalno. Komuniciranje, takođe, treba da sadrži mehanizam za povratne informacije, ciklus preispitivanja i treba da obuhvati odredbe za proaktivno delovanje na promene u okruženju organizacije.

Proces komuniciranja organizacije treba da funkcioniše i vertikalno i horizontalno i treba da bude prilagođen različitim potrebama primalaca informacija. Na primer, ista informacija se može različito preneti ljudima unutar organizacije, a na drugi način korisnicima ili drugim zainteresovanim stranama..

Važno je napomenuti da ovo uputstvo iz standarda ISO 9004 ne služi za proveravanje, ali ono obezbeđuje dodatni uvid u značajnost internog komuniciranja.

### 3. Verifikovanje efektivnosti internog komuniciranja

Postoje dve glavne komponente zahteva iz tačke 5.5.3 standarda ISO 9001 koje moraju da se verifikuju:

- a) Da je unutar organizacije **uspostavljen** odgovarajući proces komuniciranja, uključujući:
- identifikaciju ljudi između kojih treba da postoji komuniciranje;
  - informacije koje treba da se razmenjuju;
  - načini kojima će se to postići;
  - odabran metod za praćenje njihove efektivnosti;
  - dokumentaciju i zapise neophodne za verifikovanje njegovog postojanja;
  - da je proces komuniciranja predmet stalnog poboljšavanja.
- b) Da se komuniciranje ostvaruje i **da se odnosi na efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom.**

U traganju za dokazom o postojanju efektivnog procesa komuniciranja proveravač možda treba da posmatra sve ili nešto od sledećeg, šta je odgovarajuće za organizaciju:

- na koji način najviše rukovodstvo, zaposleni na svim nivoima u organizaciji, ugovarači ostvaruju, primaju i odgovaraju na komunikaciju;
- da li su informacije koje se razmenjuju u komunikaciji jasno definisane, da li su tačne i da li odgovaraju svrsi komuniciranja;
- da li načini koji se koriste za komuniciranje odgovaraju pismenosti i drugim sposobnostima onih od kojih se očekuje da primaju i reaguju na datu informaciju;
- da li se ostvaruje praćenje kako bi se osiguralo da se na informacije koje su predmet komuniciranja reaguje i da je ostvaren željeni rezultat;
- da su raspoložive procedure i zapisi neophodni za dokazivanje da je došlo do komunikacije, da je komunikacija efektivna i da je predmet stalnog poboljšavanja.

Iako nema posebnog zahteva za dokumentovanu proceduru, u zavisnosti od veličine, složenosti i kulture organizacije dokumentovana procedura bi mogla biti potrebna da bi se obezbedilo efektivno komuniciranje.

#### **4. Pristup proveravača**

Proveravač može da posmatra sve ili neke od sledećih načina za saopštavanje informacija u okviru organizacije:

- Komunikacija koju vodi rukovodstvo u oblastima rada
- Kratki i drugi sastanci tima, kao što su sastanci radi odavanja priznanja za ostvarene rezultate
- Oglasne table
- e-pošta, intranet i veb-sajtovi
- Kompanijski ili interni bilteni/časopisi
- Sastanci zaposlenih
- Pojedinačna obaveštenja ili pisma

Proveravač će biti u mogućnosti da proceni efektivnost procesa internog komuniciranja u organizaciji putem:

- intervjuisanja zaposlenih radi utvrđivanja svesti o politici, ciljevima i performansama sistema menadžmenta;
- vrednovanja uzroka neusaglašenosti i procesa korektivnih mera u organizaciji; da li potreba za korektivnom merom može biti povezana/sledljiva do lošeg procesa internog komuniciranja;
- vrednovanja relevantnosti i značaja datuma objavljivanja informacije; informacije koje se razmenjuju u komunikaciji nemaju nikakvu vrednost ukoliko su zastarele;
- istraživanja mehanizama prikupljanja povratnih informacija u organizaciji, npr. razgovori u četiri oka, odnosno ispitivanja, anketiranje zaposlenih itd.
- vrednovanja programa obuke i uvođenja u posao unutar organizacije; ti programi bi trebalo da sadrže informacije o tome kako funkcioniše sistem menadžmenta kvalitetom;
- uvida u zapisnike sa sastanaka koji sadrže pitanja internog komuniciranja.

#### **5. Vrednovanje usaglašenosti organizacije sa zahtevima standarda ISO 9001**

Teško da proveravač može da utvrdi efektivnost procesa internog komuniciranja organizacije u toku samo jednog proveravačkog sastanka, odnosno tokom jednokratne aktivnosti. To zahteva celovitiji pristup kroz celu proveru, ali ne bi trebalo da bude uključeno u plan provere, kao posebno pitanje. Timovi za proveru bi trebalo da planiraju zajedničko preispitivanje ovog pitanja.

Isto tako, teško da efektivnost procesa internog komuniciranja može da se odredi isključivo na osnovu jednog izvora u organizaciji.

Usklađenost sa zahtevima standarda ISO 9001 treba da se utvrđuje tek na kraju provere, posle vrednovanja dokaza provere (i posle postizanja konsenzusa sa ostalim članovima tima).

---

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](mailto:charles.corrie@bsigroup.com)

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

[www.iaf.nu](http://www.iaf.nu)

[www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup](http://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 proisteći na osnovu korišćenja tih informacija.