



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

Datum: 13. januar 2016.

ISO 9001 Grupa za praksu proveravanja **Uputstvo:**

Procesi

1. Uvod

Korišćenje “procesnog pristupa” je obavezan zahtev za standard ISO 9001:2015 i jedan od najznačajnijih za sistem menadžmenta kvalitetom. Proveravači moraju da razumeju da je proveravanje QMS-a proveravanje procesa organizacije i njihovog međusobnog delovanja.

“Procesni pristup” je jedan od ključnih principa menadžmenta kvalitetom, opisan na sledeći način:

“Konzistentni i predvidivi rezultati se ostvaruju efektivnije i efikasnije kada se aktivnosti razumeju i kada se njima upravlja kao međusobno povezanim procesima koji funkcionišu kao koherentan sistem.”

“Objasnenje” ovog principa menadžmenta kvalitetom dalje objašnjava da se “QMS sastoji od međusobno povezanih procesa. Razumevanje kako sistem proizvodi rezultate omogućava organizaciji da optimizuje sistem i njegove performanse”.

Opis procesnog pristupa u “Uvodu” standarda ISO 9001 je čisto informativan i ne uvodi sam po sebi bilo koje dodatne zahteve, ali je koristan da bi se razumeo način na koji je procesni pristup predstavljen u standardu. Slika koje je zatim data (slika 1 u “Uvodu”) obezbeđuje dobro razumevanje jednog procesa.

Tačka 4.4 postavlja sveobuhvatne zahteve za organizaciju da utvrdi i primeni procese potrebne za njen sistem menadžmenta kvalitetom, istovremeno razmatrajući PDCA ciklus za stalno poboljšavanje i integrisanje razmišljanja zasnovanog na riziku. U skladu sa tim, provere treba da budu orijentisane ka analiziranju procesa organizacije. Dijagram koji zatim sledi će pomoći proveravačima u uspostavljanju redosleda provere procesa organizacije.

Organizacija treba da utvrdi nivo dokumentovanih informacija potrebnih za procese (tj. dokumenata ili zapisa), u obimu neophodnom za obezbeđivanje poverenja u to da je QMS efektivan, iako standard ne definiše bilo koji specifičan format ili sadržaj.

Primeri mogućih dokumenata su: liste procesa, mape procesa, IT radni dijagrami toka, „kornjača-dijagrami“, itd.

Ako proveravač i proveravani različito tumače opis procesa, proveravač treba da nastoji da razume gledište proveravanog i da ne nameće sopstvene poglede osim ako je jasno (i podržano sa dovoljno objektivnih dokaza) da zahtevi standarda nisu ispunjeni. Isto važi ako proveravač veruje da određeni procesi nisu ispravno identifikovani ili ako nedostaju.

Proveravani ima pravo da koristi sopstvenu terminologiju pod uslovom da su zahtevi standarda ispunjeni. Proveravač treba da ima na umu vezu između terminologije proveravanog sa terminologijom standarda kako bi se obezbedila konzistentnost i bolje razumevanje.

Tokom provere, proveravač treba da utvrdi da li postoji samo problem različitog korišćenja terminologije ili postoji nedostatak stvarne primene procesnog pristupa od strane proveravanog.

2. Ciljevi, ulazni elementi, izlazni elementi, aktivnosti i resursi

Ako proveravani ne razume da proces mora da ima definisane (ali ne nužno i kvantitativno merljive) ciljeve, ulazne elemente, izlazne elemente, aktivnosti i resurse, proveravač treba da pokuša da preformuliše pitanja uz izbegavanje korišćenja načina izražavanja u oblasti menadžmenta kvalitetom.

U tekstu koji sledi navedeni su neki primeri pitanja za proveravanje procesnog pristupa (za dalje uputstvo, videti prilog ovog dokumenta u kojem su u glavnim crtama navedene tipične stavke u ček-listi koje mogu da se koriste za proveru bilo kog procesa u organizaciji):

Da li možete da mi objasnite operativne aktivnosti koje ovde obavljate?

Koji su osnovni poslovi koji se obavljaju u vašem sektoru?

Koje su vam informacije potrebne za otpočinjanje vašeg rada?

Odakle one dolaze?

Ko prima rezultate vašeg posla?

Kako vi znate da li ste dobro uradili svoj posao? Itd.

To treba da pomogne proveravaču da ustanovi da li su procesi već definisani, da li imaju jasne ulazne elemente, izlazne elemente, ciljeve i tako dalje. Takođe, proveravač treba da verifikuje da je organizacija za relevantne procese definisala ciljeve kvaliteta koji su ujednačeni sa njenim poslovnim ciljevima i da ova dva skupa ciljeva nisu u konfliktu jedan sa drugim.

Indikatori performansi procesa koji su uspostavljeni za relevantne procese mogu da se koriste za praćenje ciljeva. U tom slučaju, proveravači treba da vrednuju njihovu pogodnost za predviđenu svrhu.

Proveravači treba da verifikuju da su uspostavljeni indikatori performansi uravnoteženi, da nisu u međusobnom konfliktu, da su realni i da se razumeju širom organizacije.

3. Procesni elementi, prate, mere i poboljšavaju

Ako nedostaju neke dokumentovane informacije ili drugi dokazi kojima se pokazuje da se procesi u organizaciji analiziraju, prate, mere i poboljšavaju, to bi moglo da rezultuje time da proveravač utvrđuje neusaglašenost.

Nivo praćenja, merenja i poboljšavanja svakog od procesa će zavisi od konteksta organizacije, njenih strateških namera i njenih utvrđenih rizika i prilika.

Proveravač ne sme da izgubi iz vida sveobuhvatno usmerenje provere, da ga suvišni detalji ne bi odveli na stranputicu. Bitno je da proveravač ne izgubi iz vida informacije koje je pružio proveravani, a naročito svaku dokumentovanu informaciju kojom proveravani definiše

međusobne veze svojih procesa. Takođe, intervjui treba da se vode na takav način da proveravač može da utvrdi ulazne i izlazne elemente proveravanog procesa.

Proveravač treba da bude u stanju da u bilo kom trenutku utvrdi značaj procesa koji proverava i da će, prema tome, biti u stanju da ima u vidu sveobuhvatno usmerenje provere. Ovo će, takođe, pomoći proveravaču da razume vezu između procesa.

Tokom provere, proveravač ima priliku da proveri opise međusobnih veza procesa proveravanog. Proveravač bi trebalo da uzme neke uzorke da vidi da li su opisi koji su dati u dokumentovanim informacijama proveravanog pravi prikaz aktuelne povezanosti procesa, jer će ovo pomoći da se utvrdi da li je opis procesa adekvatan

Proveravači moraju da budu svesni da će se primena procesnog pristupa razlikovati od organizacije do organizacije, u zavisnosti od veličine i složenosti organizacije i njenih aktivnosti.

Posebno treba da se razmotri situacija u malim i srednjim preduzećima (MSP), u kojima proveravači ne treba da očekuju mnogo procesa u njihovim sistemima menadžmenta kvalitetom.

4. Pružanje pomoći proveravanom u tumačenju procesnog pristupa

Ako je proveravač suočen sa potpunim nerazumevanjem od strane proveravanog, takva situacija bi uobičajeno trebala da bude identifikovana tokom faze 1 početne sertifikacione provere.

Proveravač treba da uputi proveravanog na priznate izvore informacija, kao što je dokument "Procesni pristup u ISO 9001:2015" (dostupan na www.iso.org/tc176/sc02/public), koji postavlja različite korake u procesnom pristupu i pruža korisno uputstvo sa primerima.

Proveravani treba da u dovoljnoj meri razmotri:

- uspostavljanje ciljeva procesa,
- planiranje procesa,
- dostupnost odgovarajućih dokumentovanih informacija.

Proveravani često identifikuju previše procesa; neki ili svi predstavljaju aktivnosti, ili se definišu kao jedan proces po tački standarda, čime ne ispunjavaju zahteve za proces u smislu u kojem ISO 9001 koristi taj koncept. U toj situaciji proveravač treba (tokom faze 1 početne provere) da pokrene pitanje o potrebi za redefinisanje procesa, zasnovano na npr. kritičnosti aktivnosti i procesnog pristupa. Ovo može da bude naročito relevantno za MSP.

I u ovoj situaciji proveravač treba da uputi proveravanog na relevantna ISO dokumenta, kao što je Procesni pristup u ISO 9001:2015 (videti prethodni tekst) koji daje jasno uputstvo o ovom pitanju.

1) Ko ili šta su:

- Procesi
- Vlasnici procesa
- Intervjuisano osoblje
- Preispitana dokumentacija
- Uočeni zapisi

2) Koji su resursi potrebni za procese?

3) Da li su resursi odgovarajući?

- 4) Da li su ovlašćenja i odgovornosti za zahtevane procese definisana, dokumentovana i da li se znaju širom organizacije?
- 5) Da li su ove osobe kompetentne?
- 6) Da li su definisani kriterijumi za kompetentnost? Koji su to kriterijumi?
- 7) Kako se kompetentnost vrednuje, odobrava i prati i kojim metodom (metodama)?
- 8) Da li su ove metode efektivne (odnosi se na izlazne elemente)?
- 9) Da li su resursi adekvatni? Koji su to (resursi)?
- 10) Da li su zapisi dostupni i da li se održavaju na odgovarajući način?
- 11) Koji su ulazni elementi ovog procesa?
- 12) Da li su ovi ulazni elementi dokumentovani i preispitani od strane kompetentnih osoba?
- 13) Da li je opis procesa dostupan i dokumentovan?
- 14) Da li se upravlja ovim opisima? (Verifikovati efektivnost procedure organizacije za upravljanje dokumentovanim informacijama).
- 15) Ko su "korisnici" (interni i eksterni) procesa?
- 16) Koji su zahtevi tih korisnika?
- 17) Koje su karakteristike predviđenih rezultata procesa?
- 18) Koje su karakteristike nepredviđenih rezultata procesa?
- 19) Da li su korekcije i korektivne mere primenjene na odgovarajući način?
- 20) Koji su kriterijumi za praćenje, merenje i analiziranje?
- 21) Kako se ovi kriterijumi uključuju u planiranje procesa?
- 22) Da li su performanse poslovanja uzete u obzir na odgovarajući način?
- 23) Koje metode se koriste za prikupljanje podataka?
- 24) Koji zapisi se vode i kako se oni održavaju?
- 25) Koji su kanali komuniciranja?
- 26) Kako se obezbeđuju eksterne i interne informacije o procesu?
- 27) Šta su izlazni elementi iz procesa? - Identifikovati izlazne elemente.
- 28) Da li ti izlazni elementi obezbeđuju dokaze o efektivnoj primeni procesa?
- 29) Kako se prate performanse procesa?
- 30) Da li su definisana odgovarajuća upravljanja?
- 31) Koja se merenja primenjuju?
- 32) Kako se analiziraju prikupljene informacije?

- 33) Kako se rezultati analize uzimaju u obzir ?
- 34) Kako se dobijaju povratne informacije?
- 35) Koji podaci se sakupljaju?
- 36) Da li se na odgovarajući način bavi pitanjima poboljšavanja procesa? Kako? Koji su rezultati?

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 akreditacioni forum (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.