



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

Datum: 13. januar 2016.

ISO 9001 Grupa za praksu proveravanja:

Uputstvo:

Poboljšavanje

Koliko je poboljšavanja "dovoljno"?

Treba istaći da je poboljšavanje efektivnosti QMS-a zahtev standarda ISO 9001.

Poboljšavanje proizlazi iz ciljeva postavljenih od strane najvišeg rukovodstva, koji treba da se odnose (najmanje) na sledeće: poboljšavanje interne efikasnosti (da bi organizacija ostala ekonomski konkurentna), pojedinačnih potreba korisnika i nivoa performansi koje tržište uobičajeno očekuje.

Na primer, u vazduhoplovnom sektoru, "prihvatljiv nivo" isporučenih neusaglašenih proizvoda je nula procenata, tako da ne bi bilo korisno za organizaciju da postavi kao cilj poboljšavanje ovog nivoa. Međutim, za organizaciju može biti korisno da postavi ciljeve usmerene ka poboljšavanju svoje interne efikasnosti i svoje konkurentnosti (npr. kroz inovacije).

Proverevač treba da nastoji da utvrdi da li je proveravani pokušao da postavi ciljeve koji uspostavljaju korelaciju između tri faktora: korporativnih ciljeva, potreba korisnika i tržišnih očekivanja. Potom, od organizacije zavisi kako će da uravnoteži potrebu za poboljšavanjem interne efikasnosti i potrebu da ostvari napredak u eksternim performansama (mada su ove dve stvari blisko povezane). Pojedinačno, nijedan od ta tri faktora ne može se smatrati kao "dovoljan" ili "nedovoljan".

Jedna oblast koja može da bude problematična za proveravača je da zna šta je realna pozicija na tržištu. Nastavljajući sa prethodno pomenutim primerom iz vazduhoplovstva, ako organizacija objavi da je imala poboljšanje sa nivoa 50 % na nivo 40 % isporučenih neusaglašenih proizvoda, to pokazuje poboljšavanje, ali teško da bi bilo prihvatljivo s obzirom na to da je po pravilu nivo od 0 % u tom industrijskom sektoru. Međutim, ako je objavila da je postavila cilj da poboljša svoje performanse sa 0,50 % na 0,40 %, to bi bilo mnogo bliže tržišnoj normi.

Jedino pravo rešenje za proveravača je da verifikuje kako je organizacija utvrdila taj predloženi nivo poboljšanja, kako je vrednovala povezane rizike i u kakvoj je to vezi sa zahtevima korisnika i praćenjem povratnih informacija o zadovoljstvu korisnika. Skoro da bi bilo nemoguće da se utvrdi neusaglašenost koja bi glasila "nema dovoljno poboljšavanja".

Koje vrste informacija su relevantne i gde ih možemo naći?

Proveravač mora da verifikuje kako su opšti korporativni ciljevi preneti u interne zahteve kroz odgovarajuće procese i kako se ti zahtevi saopštavaju i prate. Tako, proveravač treba da traži dokaze da organizacija analizira podatke nastale praćenjem procesa i da onda iz njih koristi rezultate za vrednovanje efikasnosti procesa i/ili poboljšavanje izlaznih elemenata iz procesa. Jedna stavka koja treba naročito da se proveriti jeste konzistentnost načina na koji poboljšavanje bilo kog procesa doprinosi ispunjavanju ukupnih ciljeva da bi se obezbedilo da to neće prouzrokovati konflikt u postizanju drugih ciljeva.

ISO 9001 navodi brojne oblasti koje proveravač može da oceni da bi dobio dokaz i za planiranje i za stvarnu primenu poboljšavanja. Primeri oblasti u kojima sistem menadžmenta kvalitetom može biti poboljšan obuhvataju, ali se ne ograničavaju na:

- internu komunikaciju,
- naknadne aktivnosti,
- dokumentovane procedure,
- efektivnost sastanaka za preispitivanje od strane rukovodstva,
- sisteme za povratne informacije od korisnika i
- programe obuka (npr. za rukovodstvo ili za interne proveravače).

Vrsta informacije koju proveravač treba da traži jeste dokaz kako se korporativni ciljevi prenose u specifične ciljeve QMS-a. Na primer: organizacija može da postavi cilj da smanji prigovore korisnika za 30 %. Analiza koju je izvelo najviše rukovodstvo pokazuje da se 50 % prigovora odnosi na prekoračenje roka isporuke. Proveravač tada treba da traži dokaz da organizacija prati i analizira ključne aspekte aktivnosti raspoređivanja i planiranja u svim svojim procesima i na interfejsima između procesa da bi smanjila kašnjenja.

Poboljšavanje proizvoda, procesa ili poboljšavanje QMS?

Važno je da se razume da poboljšavanje ne znači nužno samo poboljšavanje proizvoda ili procesa, već da može i treba da se primeni i na sam sistem menadžmenta kvalitetom.

Proveravač treba da upamti da bi bilo nerealno očekivati od organizacije da istovremeno ostvari napredak u svim potencijalnim poboljšavanjima. To znači da kada su prilike za poboljšavanje identifikovane i kada su takva poboljšavanja opravdana, organizacija treba da odluči kako će ona biti primenjena, i to zasnovano na raspoloživim resursima.

Svako poboljšavanje će zahtevati dodeljivanje resursa, što može dovesti do potrebe da se postave prioritete od strane najvišeg rukovodstva, naročito tamo gde su potrebne investicije. Umesto toga, proveravač treba da nastoji da se uveri da su ciljevi poboljšavanja u potpunosti konzistentni i koherentni sa prethodno pomenuta tri faktora. Međutim, organizacija koja nema politiku i ciljeve u vezi sa poboljšavanjem jasno je da nije usklađena sa standardom. Slično tome, odsustvo bilo kakvog dokaza o poboljšavanju po bar jednom od ovih aspekata može da se smatra pokazateljem da politika kvaliteta organizacije nije u skladu sa ISO 9001.

Jedno upozorenje: Ne postoji zahtev da organizacija treba da postavi ciljeve poboljšavanja svih svojih procesa u isto vreme. Kao i u prethodnom primeru, najviše rukovodstvo ne mora da smatra da za neke procese smanjivanja prigovora korisnika značajno doprinosi smanjivanju kašnjenja u isporuci i onda je jedino očekivano da organizacija ne treba da se koncentriše na te oblasti.

Ako je najviše rukovodstvo postavilo (realan) cilj za proces, a nema dokaza o poboljšavanju, ta informacija mora da se vrati na preispitivanje od strane rukovodstva, tako da najviše rukovodstvo može da odluči koja vrste mere je odgovarajuća - na primer, redefinisanje cilja ili obezbeđenje drugih načina da se utiče na proces.

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.