



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

Datum: 14.10.2004

ISO 9001 Auditing Practices Group Smjernice za:

Auditiranje neprekidnog poboljšavanja

Koliko je poboljšavanja “dovoljno”?

Mora se naglasiti kako se zahtjev u ISO 9001:2000 za neprekidnim poboljšavanjem odnosi na *djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom*.

Neprekidno poboljšavanje proizlazi iz ciljeva postavljenih od strane uprave, koji bi se trebali odnositi (najmanje) na: poboljšanje unutarnje djelotvornosti (kako bi tvrtka ostala ekonomski kompetitivna), pojedinačne potrebe korisnika, i razinu izvedbe koju tržište obično očekuje.

Na primjer, u zrakoplovnom sektoru, “prihvatljivi stupanj” nesukladnih dostavljenih proizvoda je nula posto, tako da za organizaciju nije korisno postavljati za cilj poboljšanje tog stupnja. No, bilo bi korisno za organizaciju postavljanje ciljeva usmjerenih na poboljšanje unutarnje djelotvornosti i kompetitivnost (npr. kroz inovacije).

Auditor treba pokušati ustanoviti da li je auditirani pokušao postaviti ciljeve koji uspostavljaju vezu između 3 faktora: ciljeva tvrtke, potreba korisnika i tržišnih očekivanja. Stoga, na organizaciji je da uskladi potrebu za poboljšavanjem unutarnje djelotvornosti i potrebe za napredovanjem s vanjskom izvedbom (iako je to dvoje vrlo usko povezano). Nitko u izolaciji se ne može smatrati da je “dovoljan” ili “nije dovoljan”.

Područje koje može biti problematično za auditora je znati što je razumna tržišna usporedba. Nastavimo li se na gore naveden primjer iz zrakoplovstva, ako je organizacija objavila da je smanjila razinu dostavljenih nesukladnih proizvoda s 50 na 40%, to pokazuje neprekidno poboljšavanje, ali je to teško prihvatljivo, s obzirom da taj industrijski sektor zahtijeva 0% kao normalno. No, ako je objavljeno da je postavljen cilj da se poboljša izvedba s 0,50% na 0,40%, to je puno bliže tržišnoj normi.

Jedino pravo rješenje za auditora je da ustanovi kako je organizacija odredila taj predloženi stupanj poboljšanja, kako je procijenila povezane rizike i kako se to odnosi prema zahtjevima korisnika i praćenju povratne informacije o zadovoljstvu korisnika.

Gotovo je nemoguće izdati NCR (zapis o nesukladnosti) koji glasi “Nema dovoljno neprekidnog poboljšavanja”.

Koje vrste informacija su relevantne i gdje ih možemo naći?

Auditor mora potvrditi kako su općeniti ciljevi tvrtke prevedeni u unutarnje zahtjeve putem odgovarajućih postupaka i kako su ti zahtjevi praćeni i prenešeni. Auditor mora tražiti dokaze da organizacija analizira podatke iz praćenja postupaka i tada koristi te iste podatke za procjenu djelotvornosti postupaka i/ili za poboljšavanje rezultata postupaka. Jedna točka koju treba posebno istražiti je dosljednost načina na koji poboljšavanje bilo kojeg postupka doprinosi postizanju općih ciljeva, kako bi osigurali da to neće dovesti do sukoba u postizanju drugih ciljeva.

Vrsta informacija koju auditor treba tražiti su dokazi o tome kako se korporativni ciljevi prevode u specifične ciljeve sustava upravljanja kvalitetom. Na primjer: organizacija može postaviti za cilj smanjenje primjedaba korisnika za 30%. Analiza uprave pokaže da se 50% primjedaba odnosi na zakašnjele dostave. Auditor tada treba tražiti dokaze kako organizacija prati i analizira ključne pokazatelje svojih aktivnosti vezano uz planiranje i postavljanje rokova, putem svojih postupaka, i sučeljavanje postupaka kako bi smanjila kašnjenja.

Poboljšavanje postupaka ili poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom?

Auditor mora zapamtiti kako je nerealno očekivati od organizacije da napreduje na svim potencijalnim poboljšavanjima istovremeno. Svako poboljšanje zahtijeva osiguravanje resursa, koji mogu zahtijevati postavljanje prioriteta od strane Uprave, posebno kad se zahtijevaju ulaganja. Umjesto toga, auditor se mora uvjeriti da su ciljevi vezani uz poboljšavanje svugdje usklađeni i isto tako usklađeni s trilogijom faktora navedenih gore. No, ako organizacija nema politiku i ciljeve koji su vezani uz neprekidno poboljšavanje tada sigurno nije usklađena sa normom. Isto tako, svaki izostanak dokaza o poboljšanju na barem jednom od tih aspekata smatrati će se pokazateljem da politika kvalitete organizacije nije u skladu s ISO 9001: 2000.

Upozorenje: ne postoji zahtjev kako organizacija mora postaviti ciljeve za poboljšavanje svih svojih postupaka u bilo kojem trenutku. Kao u gore navedenom primjeru o smanjenju broja primjedaba korisnika, Uprava neke postupke ne mora proglasiti kao one koji značajno smanjuju kašnjenja, te je stoga sasvim normalno kako se organizacija neće usmjeriti na ta područja.

Ako je Uprava postavila realistične ciljeve za postupke, i nema dokaza o poboljšanju, ta informacija se mora obraditi na procjeni uprave kako bi uprava odlučila koji je odgovarajući slijed postupaka – na primjer, prilagođavanje ciljeva ili određivanje drugih mjera kako bi se utjecalo na postupak.

Za daljnje informacije o ISO 9001 Auditing Practices Group, molimo pročitajte članak: *Introduction to the ISO 9001 Auditing Practices Group (Upoznavanje s ISO 9001 Grupom za postupke auditiranja)*

Povratne informacije od korisnika upotrijebiti će ISO 9001 Auditing Practices Group kako bi procijenili da li treba razvijati dodatne smjernice ili će biti samo potrebno revidirati postojeće.

Komentare i primjedbe na članke i prezentacije možete postići na slijedeću e-mail adresu: charles.corrie@bsi-global.com.

Ostali dokumenti ISO 9001 Auditing Practices Group mogu se preuzeti s web stranica:

www.iaf.nu

www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup

Odricanje od zahtjeva

Ovaj članak nije bio predmet postupka podrške od strane ISO, ISO tehničke komisije 176 ili Međunarodnog akreditacijskog foruma (IAF).

Informacije sadržane u njemu namijenjene su za obrazovnu i komunikacijsku svrhu. *ISO 9001 Auditing Practices Group* ne preuzima odgovornost za eventualne pogreške, nedostatke ili druge odgovornosti koje mogu nastati davanjem ili kasnijom uporabom takvih informacija.