

☺ **Auditul abordarii bazate pe proces (02)**

Continuare din 12.01.2014

Atât ISO 9001 cât și ISO 14001 și OHSAS 18001 conțin cerințe generale referitoare la sistemele de management. Spre deosebire de ISO 14001 și OHSAS 18001 cerințele generale din ISO 9001 sunt foarte importante atât pentru SM cât și pentru procesele acestuia. ISO 14001 și OHSAS 18001 fac referire în cadrul cerințelor generale la sistemul de management specific în ceea ce privește stabilirea, documentarea, implementarea, menținerea și îmbunătățirea continuă a acestuia și la definirea și documentarea domeniului aceluia sistem.

Cerințele generale 4.1 din ISO 9001 reprezintă cerințe cheie pentru managementul procesului și a abordării bazate pe proces cât și pentru ținerea sub control a proceselor externalizate. Practic, cerințele generale trebuie avute în vedere la:

- Proiectarea proceselor și a abordării bazate pe proces,
- Aplicarea PDCA la nivel de proces,
- Utilizarea proceselor pentru realizarea obiectivelor,
- Planificarea SM,
- Asigurarea ca SM va fi capabil să realizeze în mod continuu obiectivele stabilite și planificate,
- Auditul la nivel de proces SM și pe lanțul de procese,

Din păcate, evaluarea prin audit a cerințelor generale (abordarea bazată pe proces) este realizată sumar cu ocazia auditurilor de certificare la nivelul funcției relevante management care administrează SM și mai rar pe la recertificări. Neînțelegerea cerințelor generale din ISO 9001 a condus la derapajul managementului calității în asigurarea calității și transformarea procesului de audit într-un șir de activități de audit (fără cap-coadă) tot de tip asigurarea calității,

În cele ce urmează voi prezenta fiecare cerință din 4.1 / ISO 9001 și problemele ce se pot identifica cu ocazia auditului cât și riscurile pentru SM și pentru organizație în întregul său.

Așadar,

ISO 9001, 4.1 d)

Cerința are în vedere asigurarea resurselor și a informațiilor pentru a susține operarea și monitorizarea procesului,

Resursele necesare procesului pot fi dar fără a ne limita la ele:

- Infrastructura și mediul de lucru,
- Instrumentele și tehnicile de monitorizare și măsurare,
- Cunoștințele,
- Competența,
- Conștientizarea,
- Comunicarea,
- Informațiile documentate,

Important este să utilizăm eficace și eficient aceste resurse și să avem în vedere că cele mai ieftine resurse sunt până la urmă cele economisite. În ceea ce privește resursa “cunoștințe” acestea trebuie mai întâi determinate și utilizate în cât mai mare măsură. Din

păcate la nivel de organizații, așa cum spun statisticile, resursele de cunoștințe nu sunt identificate și înregistrate nici în proporție de 30%,

Responsabilitățile și autoritățile trebuie alocate adecvat și ele trebuie să vizeze:

- Administrarea procesului sau a setului de procese dacă este cazul,
- Asigurarea unor intrări eficace și conforme (ținerea sub control a intrărilor în proces),
- Obținerea rezultatelor planificate,
- Ținerea sub control a actualizărilor procesului sau a intrărilor în proces,
- Promovarea conceptului de “echipă de proces”,
- Conștientizarea diferenței dintre “responsabilitate și autoritate”,
- Orientarea procesului spre eficacitate, eficiență,
- Promovarea criteriilor etice la nivel de proces,

Problema a): Proiectarea proceselor nu a avut în vedere identificarea și alocarea tuturor resurselor necesare,

Cauza: Lipsa cunoștințelor în ceea ce privește necesarul de resurse,

Risc 1: Ineficacitatea proceselor utilizate pentru realizarea obiectivelor,

Consecința a): Eșecul în realizarea obiectivelor,

Consecința b): Productivitate redusă în procesare și control proces,

Consecința c): Creșterea cheltuielilor cu operarea și controlul proceselor,

Problema b): Criteriile de audit nu au avut în vedere descrierea proceselor și a necesarului de resurse al acestora,

Cauza: Orientarea exclusivă pe conformitate,

Risc 1: Evaluarea prin audit a conformității procesului având în vedere doar “D-ul” din PDCA proces,

Consecința a): Eșecul procesului atunci când este utilizat pentru realizarea obiectivelor,

Consecința b): Pierderea încrederii în managementul calității,

Consecința c): Cheltuieli inutile pentru menținerea unui SMC ineficace,

ISO 9001, 4.1 e)

Cerința se referă la monitorizarea, măsurarea și analiza proceselor,

Monitorizarea și analiza procesului sunt plasate pe bucla de feedback a procesului în vederea realizării unui PDCA proces eficace și adecvat,

Atât monitorizarea cât și analiza trebuie să fie doate cu metode și criterii specifice cât și cu resurse adecvate,

Atunci când monitorizarea este realizată extern, în afara procesului administratorul de proces trebuie să-și asigure informațiile documentate referitoare la rezultatele acestor monitorizări,

Procesul trebuie să fie dotat cu instrumente și tehnici adecvate de monitorizare și măsurare,

Necesitățile de actualizare a procesului rezultate din monitorizare și analiză se pun în valoare și implementarea acestora se ține sub control,

Problema a): Monitorizarea și analiza procesului nu fac parte din bucla de feedback proces,

Cauza: Lipsa cunoștințelor în ceea ce privește proiectarea unei bucle de feedback,

Risc 1: Ineficacitatea proceselor utilizate pentru realizarea obiectivelor,

Consecința a): Eșecul în realizarea obiectivelor,

Consecința b): Productivitate redusă în procesare și control proces,

Consecința c): Creșterea cheltuielilor cu operarea și controlul proceselor,

Problema b): Criteriile de audit au în vedere evaluarea doar a “D-ului” din PDCA,

Cauza: Proiectarea auditului fara o bucla adecvată de feedback,

Risc 1: Orientarea auditului pe asigurarea calității,

Consecința a): Compromiterea evaluării eficacității procesului,

Consecința b): Eșecul determinării oportunităților de îmbunătățire și de a obține continuu rezultatele planificate,

Consecința c): Omiterea evaluării interfețelor procesului care influențează eficacitatea acestuia,

ISO 9001, 4.1 f)

Cerința se referă la acțiunile care trebuie întreprinse pentru a realiza rezultatele planificate și îmbunătățirea continuă a proceselor,

Rezultatele planificate au în vedere:

- Obiectivele procesului rezultate din planificarea obiectivelor stabilite la nivel de management de la cel mai înalt nivel sau funcție relevantă management,
- Rezultatele așa cum rezultă ele din planificările procesului (planuri sau programe proces),
- Rezultatele planificate care au în vedere realizarea obiectivelor pentru alte procese existente în cadrul abordării bazate pe proces,

Îmbunătățirea continuă a procesului nu se poate realiza decât în baza datelor și a informațiilor relevante privind performanța acestuia. Situația curentă a procesului trebuie măsurată și monitorizată pentru că ea constituie baza raportării îmbunătățirii și a îmbunătățirii continue. Pentru acesta, procesul trebuie să fie dotat cu indicatori și criterii cât și cu mecanisme și tehnici de monitorizare și măsurare suficiente pentru a evidenția performanța acestuia,

Mecanismele de îmbunătățire și îmbunătățire continuă constau în:

- Obiectivele prin intermediul cărora se poate realiza circa 80% din total îmbunătățire proces,
- Acțiunea Corectivă care reprezintă un instrument de îmbunătățire pe care funcția relevantă management o poate utiliza în cazul în care rezultatele planificate nu sunt realizate. Prin Acțiunea Corectivă menținem procesul pe nivelul de performanță acționând asupra cauzelor care au generat probleme,
- Acțiunea Preventivă care reprezintă un instrument eficace de îmbunătățire și îmbunătățire continuă și care poate da caracterul pro-activ al procesului. Acțiunea Preventivă reprezintă un instrument de îmbunătățire care aplicat consecvent poate conduce la realizarea de îmbunătățiri mai puțin costisitoare decât în cazul acțiunii corective.

Utilizarea Acțiunii Corective și a Acțiunii Preventive poate conduce la realizarea unui cuantum de 20% din total îmbunătățire proces,

Rezultatele auditului intern, analiza datelor sau analiza managementului pot fi surse de îmbunătățire și îmbunătățire continuă a proceselor utilizând atât obiectivul sau acțiunea corectivă / acțiunea preventivă,

Problema a): Lipsa datelor și a informațiilor rezultate din monitorizare și măsurare,

Cauza: Proiectarea procesului fara o bucla de feedback adecvată,

Risc 1: Pierderea oportunităților de îmbunătățire,

Consecința a): Creșterea costurilor de procesare,

Consecința b): Reducerea productivității în procesare,

Consecința c): Pierderea încrederii în proces și abordarea bazată pe proces,

Problema b): Orientarea auditului spre procesare,

Cauza: Cunoștințe și experiență redusă în ceea ce privește managementul calității,

Risc 1: Orientarea prin audit a procesului spre asigurarea calității,

Consecința a): Orientarea eforturilor organizației pe “D-ul” din PDCA proces,

Consecința b): Pierderea punerii în valoare a oportunităților de îmbunătățire,

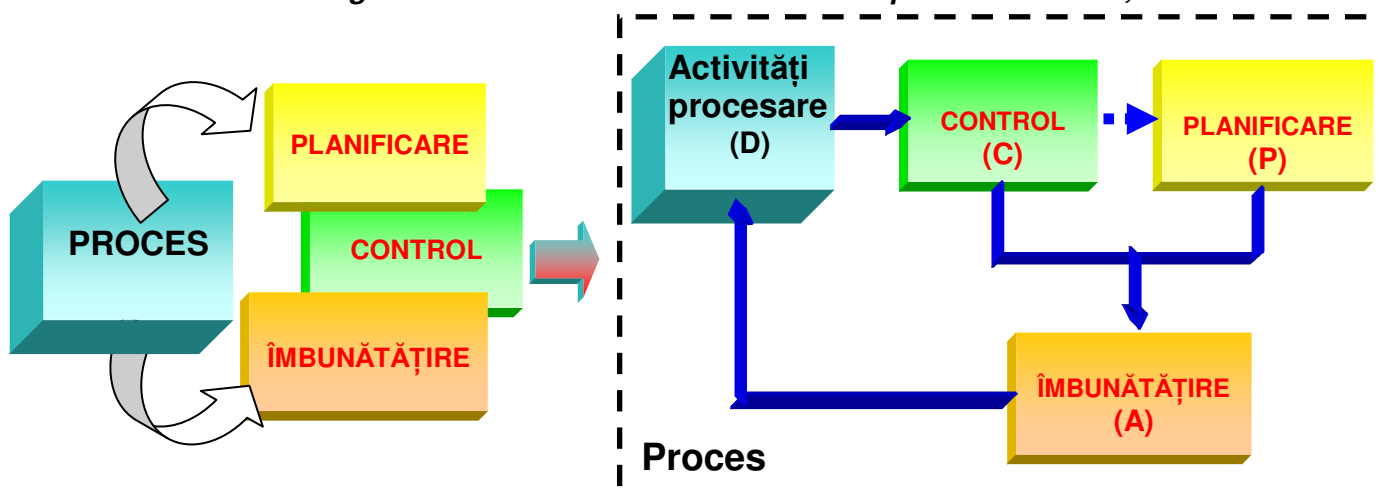
Consecința c): Birocratizarea instrumentelor de îmbunătățire (acțiunea corectivă și acțiunea preventivă),

Concluzie:

Am prezentat pe scurt câteva probleme care pot fi generate de neaplicarea cerințelor din clauza 4.1 din ISO 9001, probleme, riscuri, consecințe. Pentru a fi și mai ușor de înțeles aplicarea cerințelor 4.1 din ISO 9001 voi prezenta următoarea abordare:

- Extragem din procesul determinat componentele sale de planificare, control și îmbunătățire,
- Dăm valoare de proces acestor componente,
- Asamblăm noile procese pe bucla de feedback a procesului în vederea aplicării metodologiei PDCA,
- Obținem bucla de feedback care nu face altceva decât să pună în valoare cerințele 4.1 din ISO 9001,

Bucla de Management a Procesului având în vedere aplicarea P.D.C.A.,



- Nu putem privi un proces operațional decât din perspectiva PDCA prezentată mai sus.
- Dacă prin audit nu avem în vedere aceste lucruri atunci derapajul în ceea ce privește aplicarea proceselor și utilizarea acestora pentru realizarea obiectivelor va fi iremediabil compromisă,

Firica Popa

30.09.2013