

Standardul ISO 9001: 2015, punct și de la capăt! (05)

Consolidarea abordării bazate pe proces prin utilizarea metodologiei P.D.C.A.

(ISO/DIS 9001; ISO/DIS 14001)

Metodologia P.D.C.A. proiectată în anii 1960 de marele calitolog american E.W.Deming poate fi utilizată la nivel de:

- Sistem de management al calității sau de mediu,
- Funcție relevantă management care administrează un proces sau seturi de procese,
- Proces individual (singular),

Metodologia PDCA reprezintă cel mai sustenabil mod de îmbunătățire și îmbunătățire continuă la nivel de sistem de management, funcție relevantă management și proces,

Aplicarea metodologiei PDCA nu se poate face decât atunci când cerințele care privesc abordarea bazată pe proces așa cum sunt ele descrise în ISO 9001: 2000, ISO 9001: 2008 și de curând ISO / DIS 9001: 2014 sunt aplicate și aplicarea lor este eficace.

Dacă sistemul de management este integrat, abordarea bazată pe proces are același rol, și anume, de a stabili contextul favorabil în vederea aplicării P.D.C.A. Din această cauză, abordarea bazată pe proces reprezintă fundamentul pe care se poate construi un sistem de management prin intermediul căruia în orice situație sau context, obiectivele stabilite și planificate să fie realizate iar realizarea acestora să se facă eficace și eficient.

Rolul abordării bazate pe proces se poate rezuma prin:

- Determinarea și delimitarea clară a proceselor din cadrul SM,
- Poziționarea funcțiilor relevante management în cadrul P.D.C.A. sistem de management,
- Stabilirea interacțiunilor dintre P.D.C.A. sistem de management și proces,
- Ținerea sub control a tuturor interacțiunilor proceselor,
- Determinarea criteriilor, metodelor, măsurătorilor și a indicatorilor de performanță necesari pentru a asigura că atât operarea cât și controlul proceselor sunt eficace,
- Determinarea riscurilor și a oportunităților și implementarea planului de acțiuni la adresa acestora,
- Alocarea resurselor, responsabilităților și autorităților pentru aceste procese,
- Stabilirea mecanismelor și a criteriilor de măsurare și monitorizare a performanței acestor procese pentru a se asigura că acestea sunt capabile de a obține rezultatele intenționate,
- Creșterea certitudinii în realizarea rezultatelor planificate în conformitate cu politica referitoare la calitate și conducerea strategică a organizației;

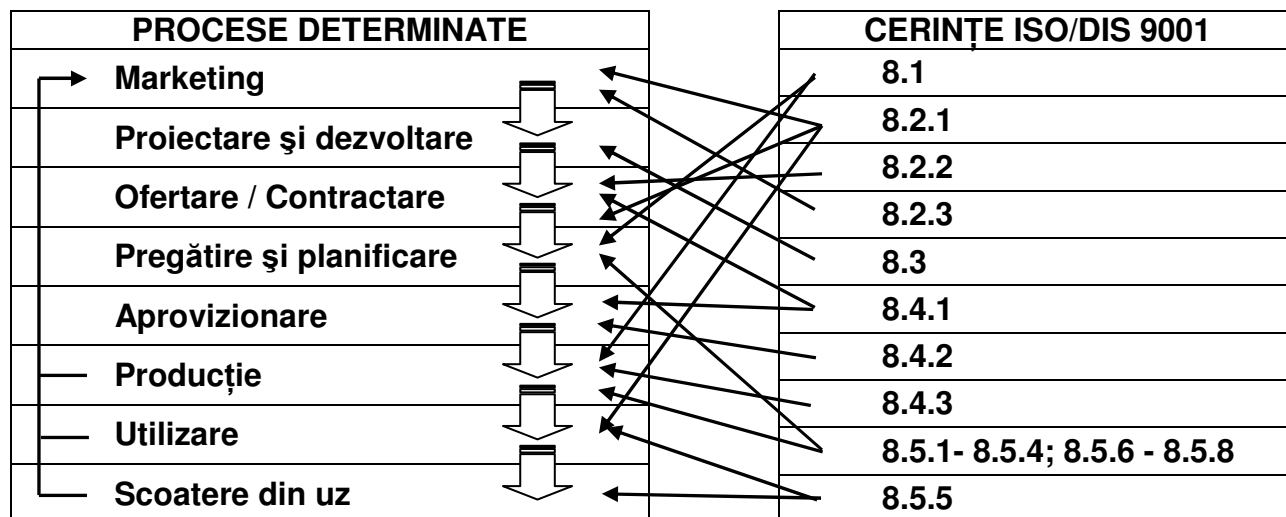
Fac următoarea mențiune, când vorbesc de proces am în vedere procesele determinate de organizație având în vedere modul de lucru al acesteia și bunele practici, astfel:

- Procesele operaționale ale caror cerințe fac obiectul cap. 7 versiunile 2000 și 2008 ale lui ISO 9001, respectiv cap. 8 din ISO/DIS 9001 așa cum acestea sunt determinate și delimitate de organizație și nu altfel (analiza de text ISO sau alte modalități care să nu implice organizația, etc),
- Procesele suport care fac obiectul anumitor cerințe din cap. 6 edițiile 2000 și 2008 ale lui ISO 9001, respectiv cap. 7 din ISO/DIS 9001 și nu altfel;

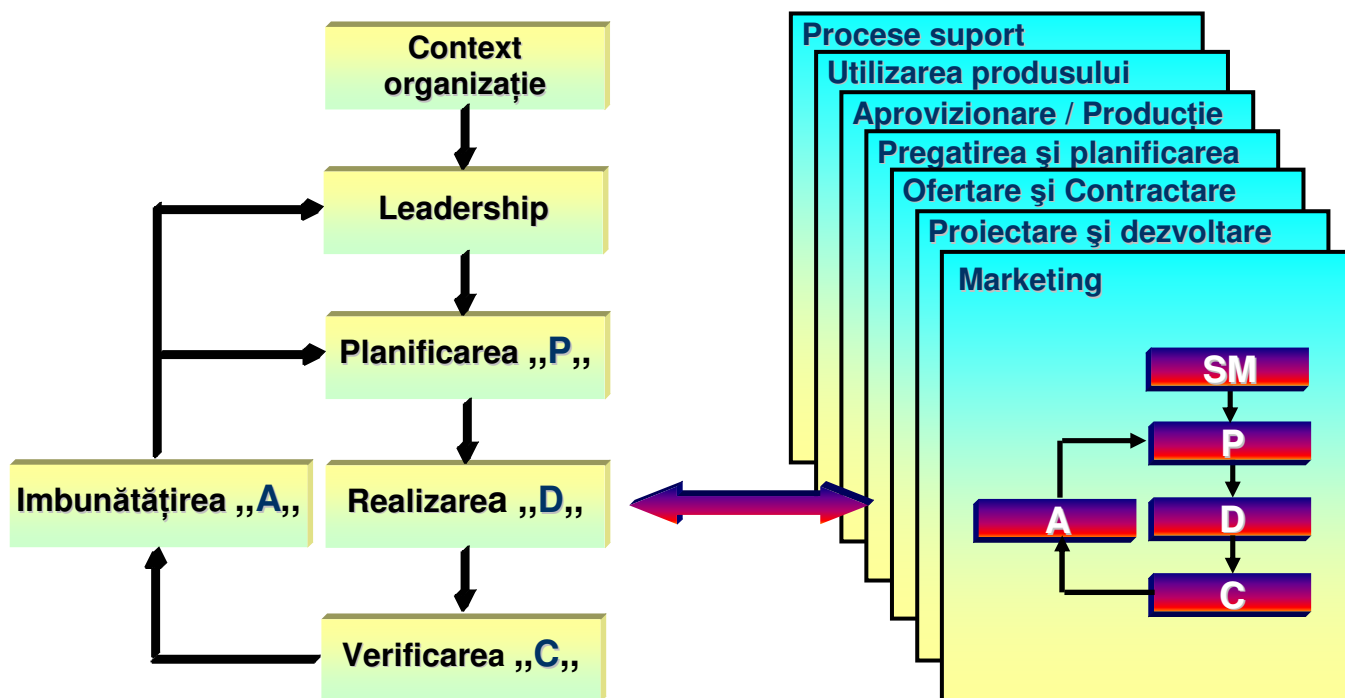
Aplicarea “abordării bazate pe proces” susținută de o “gândire bazată pe risc” va conduce la o gestionare eficace și eficientă a sistemului sau sistemelor de management și

obținerea de fiecare dată a rezultatelor intenționate (planificate), cu alte cuvinte va crește certitudinea realizării acestor rezultate.

Important este să avem toate procesele necesare pentru a putea realiza de fiecare dată obiectivele stabilite și planificate. Numai după determinarea proceselor având în vedere modul de lucru și buna practică din organizație vom aplica cerințele specifice din standardele de referință (ISO/DIS 9001) ca în următoarea diagramă:



Legatura dintre aceste procese și sistemul de management organizat P.D.C.A. este prezentată în următoarea diagramă:



Rezultatele pe care organizația intenționează să le realizeze pot face obiectul:

- Obiectivelor (stategice, tactice și operaționale);
- Bugetului și planului de afaceri;

- Planurilor și programelor la nivel de sistem de management al calității, respectiv mediu sau integrat;

Aceste rezultate vor fi atinse mai eficace și eficient dacă activitățile vor fi privite ca procese interconectate în cadrul unui sistem de management coerent. Deci, procesul nu trebuie privit individual sau având în vedere doar “D-ul” din P.D.C.A. proces.

Rolul fundamental al “abordării bazate pe proces” este dat de controlul și ținerea sub control a interacțiunilor procesului pentru că:

- Datorita interacțiunilor procesele pot genera pierderi;
- Interacțiunile proceselor sunt principala sursă de riscuri. Evenimentele care pot conduce la materializarea riscurilor apar de regulă tot la nivel de interacțiuni (interfețe) proces;
- Unele interacțiuni pentru anumite procese asigură disponibilitatea cerințelor clientului, a celor legale și reglementate cât și performanța furnizorului;
- Procesul adaugă valoare, interfețele sau interacțiunile acestuia adaugă non-valoare;



Etapele P.D.C.A. :

1. **P** (planifică) : stabilirea obiectivelor sistemului și proceselor sale componente, precum și resursele necesare pentru a obține rezultate în conformitate cu cerințele clienților și politicile organizației.
 2. **D** (implementează) : implementarea a ceea ce s-a planificat;
 3. **C** (verifică) : monitorizarea și măsurarea acolo unde se aplică a proceselor și produselor sau serviciilor rezultate în acord cu politica, obiectivele, cerințele și raportarea rezultatelor;
 4. **A** (acționează) : stabilește acțiunile pentru îmbunătățirea proceselor după cum este necesar,
- Aplicarea P.D.C.A. la nivelul procesului individual trebuie:
- să se încadreze în contextul “abordării bazate pe proces”,
 - să se focalizeze pe toate interacțiunile procesului pentru a asigura rezultate eficace și eficiente;
 - să vizeze procesele operaționale sau suport.

ISO/DIS figura 2, descrie diagrama P.D.C.A. la nivelul unui proces individual. Practic plecând de la această diagramă va trebui să proiectăm sau să reproiectăm procesele operaționale sau suport determinate de organizație și tot așa să le evaluăm prin audit.

La o scurtă analiză a acestei diagrame vom constata mai multe probleme pe care le poate genera gestionarea procesului și a abordării bazate pe proces datorate acestui mod de a aplica metodologia P.D.C.A.

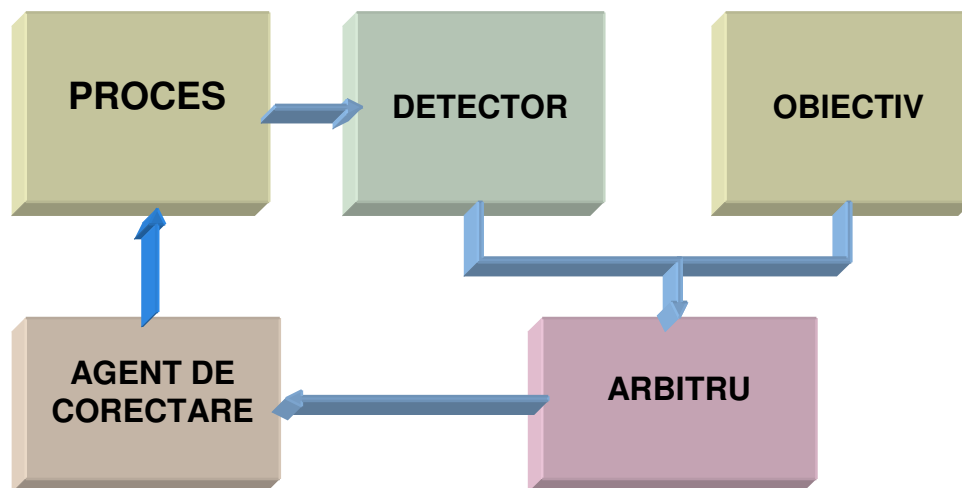
Aceste probleme, în opinia mea, sunt:

- Lipsa unor interacțiuni ale procesului care pot să apară în special pe componentele “P”, “C” sau “A” ale metodologiei P.D.C.A., interacțiuni în special cu procesele din amonte dar și din aval ale procesului pe probleme de planificare, monitorizare și măsurare și chiar de îmbunătățire care pot crește în mod nejustificat ineficacitatea și pierderile la nivel de proces;
- Închiderea rezultatelor de îmbunătățire direct pe plan fără ca ele să rezulte din acțiunile aplicate procesului în ansamblul său, sau a mecanismelor sale de control existente, actualizate sau noi, poate conduce la aprecieri eronate în ceea ce privește noul nivel de performanță a procesului. Rezultatele din aplicarea acțiunilor de îmbunătățire trebuiesc monitorizate și acolo unde este aplicabil, măsurate ca apoi să fie analizate și evaluate în acord cu rezultatele planificate prin modalitățile de planificare ale procesului;

- Rezultatele din monitorizare și măsurare care sunt date și informații despre performanța proceselor nu sunt evaluate și analizate în vederea identificării problemelor și a oportunităților de îmbunătățire;

- Nu se face legătura dintre proces și sistemul de management al calității, procesul indiferent cât de performant ar fi nu este “chiar de capul lui” în cadrul sistemului de management al calității sau de mediu, respectiv integrat,

Având în vedere importanța P.D.C.A. și a “abordării bazate pe proces” vom analiza modul cum acest lucru a fost gândit de JURAN care a fost și “rămâne” părintele fondator al managementului calității și chiar așa cum remarcă mai mulți specialiști, părintele fondator al “filozofiei management”.



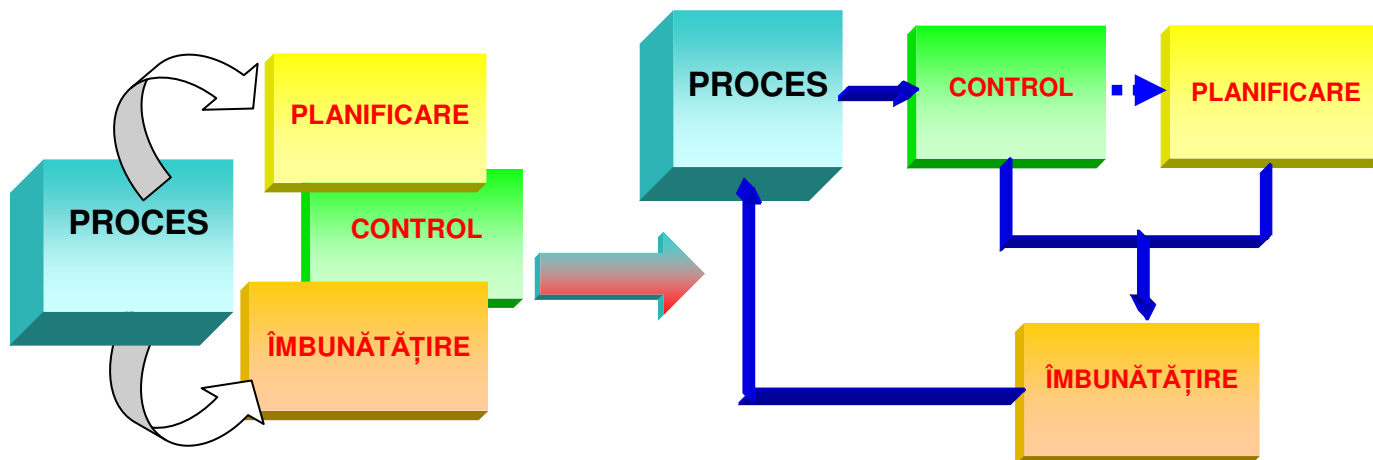
Conform acestei bucle, detectorul îmi pune la dispoziție date și informații rezultate din monitorizarea și măsurarea procesului pe care un arbitru le compară cu obiectivul,

Daca se constată diferențe, arbitru printrun agent de corectare face corecțiile necesare în așa fel încât datele și informațiile rezultate din monitorizarea și măsurarea procesului după corecțiile întreprinse să nu mai difere față de obiectiv;

Chiar daca JURAN aplică această bucla de feedback proceselor de producție el face precizarea că abordarea poate fi utilizată și în alte aplicații,

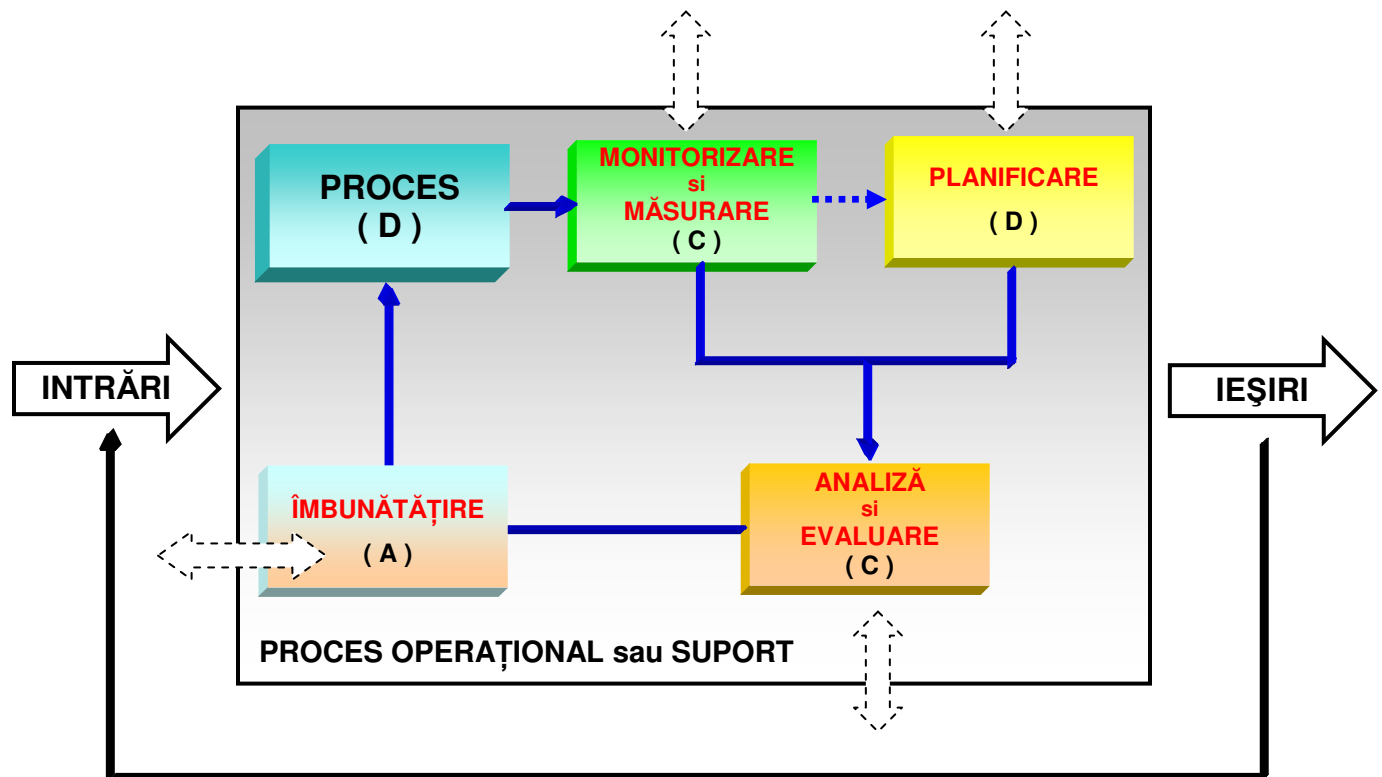
Construcția buclei P.D.C.A. pleacă de la proces prin extragerea componentelor acestuia de tip P, C și A ca în următoarea diagramă:

Extragem aceste componente din proces, le dăm valoare de proces și realizăm următoarea buclă de feedback:



Prin acesta buclă de feedback controlăm și ținem sub control procesul,

Dacă reprojecăm bucla P.D.C.A. de mai sus având în vedere cerințele din ISO/DIS 9001 ajungem la următoarea diagramă (practic se ajunge la diagrama JURAN prezentată mai sus):



Construcția de mai sus reprezintă abordarea bazată pe proces cu aplicarea metodologiei P.D.C.A.

În afară de interacțiunile cu intrările și ieșirile din proces vom mai avea:

- Interacțiuni de tip "P",
- Interacțiuni de tip "C",
- Interacțiuni de tip "A",

Diagrama prezentată mai sus reprezintă cheia cu care putem deschide ușa îmbunătățirii sistemului de management al calității sau de mediu atât pentru versiunile 2000 și 2008 ale lui ISO 9001 cât și ISO/DIS 9001 și ISO/DIS 14001.

Interacțiunile de tip P, C, și A sunt generatoare de riscuri "critice" cu privire la realizarea obiectivelor de nivel tactic și operațional și în final, la nivelul obiectivelor strategice ale organizației:

Tipuri de interacțiuni P, C și A:

1. Interacțiuni de tip "ierarhic".

Sunt interacțiunile pe care procesul le asigură cu sistemul de management al calității sau integrat. Aceste interacțiuni se stabilesc pentru realizarea:

- Obiectivelor de tip strategic (obiective organizație / director general);
- Obiectivelor de tip tactic (obiective de nivel 2 stabilite pentru funcțiile relevante management);

- Aceste interacțiuni sunt ținute sub control prin:
- Strategiile de realizare a obiectivelor;
 - Sistemul de feedback (raportare) stabilit la nivel de organizație;
- Interacțiunile sunt asigurate de:
- Managementul de la cel mai înalt nivel și funcțiile relevante management stabilite în cadrul organizației;
 - Administratorul de proces care:
 - pune în aplicare strategiile de realizare a obiectivelor prin utilizarea procesului pe care îl administrează;
 - monitorizează și raportează performanța procesului și valoarea adăugată pentru organizație;

2. Interacțiuni de tip “lanț valoric”

Sunt interacțiunile prin care valoarea adăugată este administrată și furnizată pe orizontala organigramei, adică, pe lanțul de procese operaționale determinate și aplicate în cadrul organizației,

Descrierea acestui tip de interacțiuni:

Interacțiuni de tip “P”

Exemplul 1 - Procesul de achiziții primește informații cu privire la planificarea aprovizionării de produse și servicii de la:

- procesul de pregătire și planificare a producției, sau
- procesul de producție și furnizare de servicii, sau
- procesul de mentenanță,

Administratorul procesului de achiziții trebuie să-și asigure și să țină sub control aceste interacțiuni. Deasemenea, tot acest administrator de proces trebuie să furnizeze un feedback eficace pentru procesele enunțate mai sus în ceea ce privește închiderea rezultatelor de către administratorii acestor procese;

Exemplul 2 – Procesul de producție primește informații cu privire la planificarea producției (manoperă, materiale, utilaje, etc) de la procesul de Marketing / Vânzări, Contractare sau Pregătirea și Planificarea Fabricației.

Administratorul procesului de producție trebuie să-și asigure și să țină sub control aceste interacțiuni,

Interacțiuni de tip “C” (monitorizare și măsurare)

Exemplul 1 – Procesul de achiziții primește informații tip feedback din verificarea produsului aprovizionat de la producție sau SERVICE.

Administratorul procesului de achiziții trebuie să-și asigure și să țină sub control aceste interacțiuni,

Exemplul 2 – Procesul de producție primește:

- informații de tip “C” (feedback) rezultate din monitorizarea și măsurarea privind satisfacția clientului de la marketing,
- informații de tip “C” (feedback) rezultate din monitorizarea cu privire la eficacitatea utilizării manoperei de la procesul pregătirea și planificarea fabricației sau managementul contractului – proiectului,
- Informații de tip “C” (feedback) rezultate din monitorizarea termenului de livrare de la procesul de pregătirea și planificarea fabricației.

Administratorul procesului de producție trebuie să-și asigure și să țină sub control aceste interacțiuni,

Interacțiuni de tip “C” (analiza și evaluare)

Aceste interacțiuni se țin sub control de administratorul de proces prin echipa de proces care este formată din toate părțile interesate în proces,

Interacțiuni de tip “A”

Pot fi decizii sau acțiuni luate în urma analizei și evaluării proceselor din aval și care pot conduce la necesitatea de îmbunătățire a procesului. În acest fel, noul nivel de performanță al procesului va deveni prin ieșirile sale, sursa de îmbunătățire pentru procesul din aval,

PRECIZĂRI:

1. Abordarea prezentată mai sus are la bază gândirea JURAN și este acoperită acum de cerințele ISO/DIS 9001. Practic, această ediție de standard ISO 9001 este una eminamente JURAN. Pentru cei care nu au citit și aplicat JURAN dar au îndoieli asupra valabilității conceptelor acestuia eu le garantez că atâta timp cât legile termodinamicii vor fi valabile tot la fel și JURAN va fi valabil.
2. Orice efort depus de organizație în vederea ținerii sub control interacțiunilor de tip “ierarhic” și “lant valoric” se va regăsi în creșterea productivității, respectiv profitabilității. Rezerva în acest sens este de cel puțin 50%.
3. În afara cerințelor tip P.D.C.A, procesul trebuie să mai respecte cerințele care privesc “abordarea bazată pe proces” și de administrarea a acestuia, numite în continuare “cerințe de administrare proces” – “Ad”.
4. Plecând de la această abordare conducerea organizației poate demonstra aplicarea eficace a cerințelor 5.5.1 din ISO/DIS 9001 și ISO/DIS 14001. Cu alte cuvinte administratorii de proces devin “lideri” care vor aplica consecvent principiul sau conceptul de “leadership”.
Pentru a pune în fapt acest lucru, top managementul cât și părțile interesate (mă gândesc la acționariat și consiliile de administrație) trebuie să aplice consecvent:
 - principiile de etică la nivel de funcții relevante management și proces;
 - sprijinirea inovării și a performanței individuale;
 - orientarea către rezultate;
 - eliminarea constrângerilor și un grad mare de libertate în decizie și acțiune;
 - promovarea relațiilor profesionale în cadrul organizației și nu a celor personale;
 - identificarea și punerea în valoare a cunoștințelor existente la nivel de organizație (în momentul de față cel mult 30% din totalul de cunoștințe la nivel de organizație este înregistrat),
 - etc, etc
5. Este bine să identificăm aceste interacțiuni la proiectarea procesului pentru a putea să stabilim mecanisme eficace de control care să poată împiedica, ca anumite evenimente să materializeze riscurile asociate acestor interacțiuni pe care le voi numi “riscuri operaționale de interfață”.
6. Riscul major generat de aceste tipuri de interacțiuni este dat de “efectul de cruce în management”. Evenimentul care materializează acest risc pentru organizație îl reprezintă proiectarea pe bază de “analiza de text ISO” al sistemului de management al calității și integrarea acestuia în “procesele de afaceri” ale organizației.
Prin clarificările pe care le aduce ISO/DIS 9001 accentuează importanța abordării bazate pe proces și ținerea sub control a acestor interacțiuni.
Proiectarea procesului operațional sau suport cu respectarea cerințelor din ISO/DIS 9001, ISO/DIS 14001, metodologia PDCA și abordarea bazată pe proces va avea ca rezultat aplicarea conceptului de “leadership” nu doar la nivel de sistem de management ci și la nivel de funcție relevantă management, respectiv proces.

Cerintele de tip “Ad” sunt cerințe care privesc:

- Aplicarea abordării bazate pe proces;
- Administrarea procesului având în vedere o gândire de tip PDCA și bazată pe risc;
- Autoritatea și responsabilitatea privind procesul.

Câteva exemple de aplicare a cerințelor ISO/DIS 9001 la nivel de proces:

PROCES	Cerințe “Ad”	Cerințe “P”	Cerințe “D”	Cerințe “C”	Cerințe “A”
Marketing	4.4; 5.5.1; 5.3	6.1; 6.2; 7	8.2.1;8.2.2	9.1.1;9.1.2;9.1.3	10.2; 10.3
Achiziții	4.4; 5.5.1; 5.3	6.1; 6.2; 7	8.4	9.1.1; 9.1.3	10.2; 10.3
Instruirea personalului	4.4; 5.5.1; 5.3	6.1; 6.2; 7	7.2; 7.3	9.1.1; 9.1.3	10.2; 10.3
Utilizarea produsului	4.4; 5.5.1; 5.3	6.1; 6.2; 7	8.5.5	9.1.1; 9.1.3	10.2; 10.3
etc					

Menționez că nu toate cerințele de tip P, C și A din ISO/DIS 9001 sunt aplicabile tuturor proceselor, vorbim aici doar cerințele aplicabile specifice fiecarui proces operațional în parte.

Referințe:

1. ISO/DIS 9001: 2014, Sisteme de management al calității. Cerințe;
2. ISO/DIS 14001: 2014, Sisteme de management de mediu. Cerințe cu ghid de utilizare;
3. SR ISO 31000: 2009, Managementul riscului. Principii și linii directoare,
4. J.M. JURAN, Manualul Calității, SRAC, București, 2004;
5. J.M. JURAN, Planificarea Calității, editura TEORA, 2000
6. Firica Popa, Ghid pentru îmbunătățirea performanței, Editura MEDIAREX, București, 2004,
7. Colecția revistei Calitatea, acces la succes, după cum urmează:
 - numerele 7 - 8 din 2006;
 - numerele 6 -10 din 2009;
8. Ghidul conferinței SRAC, CCF 2006, lucrarea “Drumul valorii adăugate și trasabilitatea acesteia”.

Firică Popa,

09.09.2014