



International Organization for Standardization



ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST



International Accreditation Forum

13. ledna 2016

Návod Skupiny pro auditování ISO 9001 (ISO 9001 Auditing Practices Group – APG) k:

Vytváření přidané hodnoty

Co si představit pod pojmem „vytváření přidané hodnoty“?

O významu „vytváření přidané hodnoty“ v průběhu auditů systémů managementu kvality (QMS) slyšíme často. Co to ale ve skutečnosti znamená? Je možné vytvářet přidanou hodnotu bez narušení integrity auditu nebo bez poskytování poradenských služeb? V principu by měly všechny audity přidanou hodnotu vytvářet, ne vždy se tak ale děje.

Tento dokument obsahuje návod k tomu, jak v průběhu auditu vytvářet přidanou hodnotu pro různé zúčastněné strany a v různých situacích, které se mohou v průběhu auditů druhou a třetí stranou vyskytnout.

Systémy managementu kvality „vytvářející přidanou hodnotu“

Existuje několik slovníkových definic „hodnoty“, všechny se ale soustřeďují na něco, co je **užitečné**. „**Vytvářet přidanou hodnotu**“ proto znamená udělat něco **ještě užitečnějším**.

Některé organizace použily řadu norem ISO 9000 k vytvoření systémů managementu kvality, které jsou integrovány do způsobu realizace jejich činností. Tím jsou **užitečné** při podpoře dosahování strategických cílů. Jinými slovy vytváří pro organizaci **přidanou hodnotu**. Jiné organizace naopak prostě vytvořily byrokratický soubor postupů a záznamů, které nemají nic společného s jejich reálným fungováním a bez jakéhokoli užitku pouze představují další náklady. Jinými slovy „nevytváří přidanou hodnotu“.

Vše je otázkou přístupu:

V rámci přístupu bez přidané hodnoty se ptáme: „Jaké postupy musíme napsat, abychom získali certifikaci podle ISO 9001?“

V rámci přístupu „s přidanou hodnotou“ se ptáme: „Jak můžeme využít náš systém managementu kvality založený na normě ISO 9001 ke zlepšení našich činností?“

Jak vytvářet přidanou hodnotu v průběhu procesu auditu?

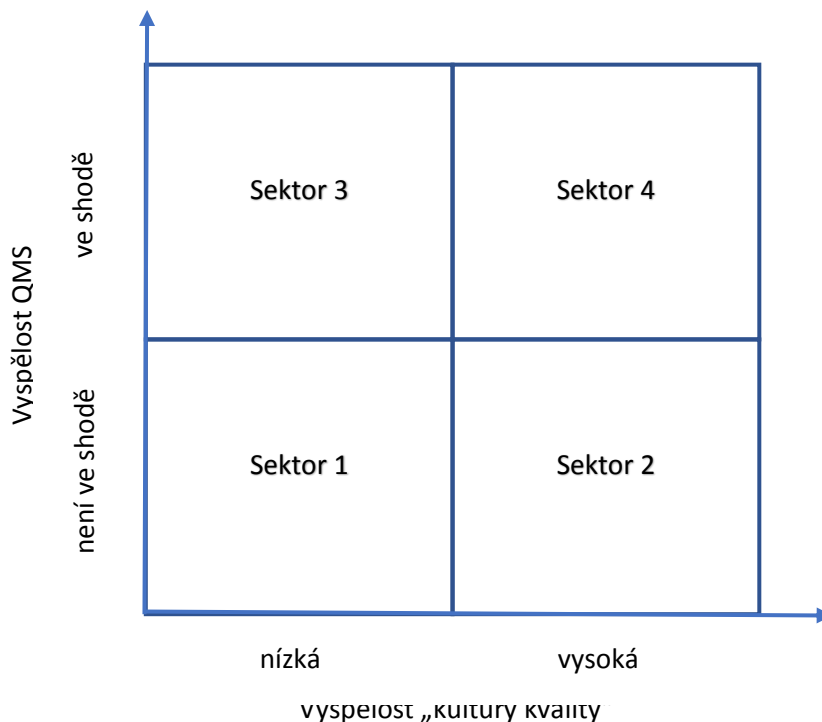
Jak zajistíme, aby byl audit pro organizaci **užitečný** pro udržování a zlepšování jejího QMS? (Je třeba uznat, že někdy je třeba zvážit i jiné pohledy)

Aby audit třetí stranou „vytvárel přidanou hodnotu“, měl by být užitečný pro:

- certifikovanou organizaci
 - tím, že poskytne vrcholovému vedení informace o schopnosti organizace dosáhnout strategických cílů
 - identifikováním problémů, jejichž odstranění zlepší výkonnost organizace
 - identifikováním příležitostí ke zlepšování a případných rizikových oblastí
- zákazníky organizace, a to zlepšením schopnosti organizace poskytovat shodné produkty
- certifikačním orgánům zvýšením kredibility procesu certifikace třetí stranou.

Přístup „vytváření přidané hodnoty“ bývá funkcí úrovně vyspělosti kultury kvality v organizaci a vyspělosti jejího QMS s ohledem na požadavky ISO 9001.

Podle obrázku 1 lze organizace rozdělit do čtyř různých sektorů.



Sektor 1: Nízká vyspělost „kultury kvality“ a nízká vyspělost QMS, který není ve shodě s požadavky ISO 9001

Sektor 2: Vyspělá „kultura kvality“ a nízká vyspělost QMS, který není ve shodě s požadavky ISO 9001

Sektor 3: Nízká vyspělost „kultury kvality“ a vyspělý QMS, který je ve shodě s požadavky ISO 9001

Sektor 4: Vyspělá „kultura kvality“ a vyspělý QMS, který je ve shodě s požadavky ISO 9001

Je třeba poznamenat, že v kontextu tohoto dokumentu:

„**Kultura kvality**“ představuje úroveň povědomí, závazek, kolektivní přístup a chování organizace s ohledem na kvalitu.

„**Shoda s ISO 9001**“ představuje vyspělost QMS organizace a rozsah shody s požadavky ISO 9001. (I v případě celkové prokázané vysoké úrovně shody organizace s ISO 9001 a vysoké úrovně její vyspělosti je samozřejmě možné identifikovat specifické méně významné neshody)

Sektor 1: Nízká vyspělost „kultury kvality“ a nízká vyspělost QMS, který není ve shodě s požadavky ISO 9001

U organizace, která má málo vyspělou, nebo žádnou „kulturu kvality“ a jejíž systém není ve shodě s ISO 9001 může očekávání ohledně vytváření přidané hodnoty v průběhu auditu představovat poskytnutí rad ohledně toho, **jak** implementovat systém managementu kvality nebo vyřešit vystavené neshody.

V těchto případech musí být auditor obzvláště opatrný, protože v případě auditu třetí stranou poskytnutí takových rad jednoznačně způsobí střet zájmů. Tím by došlo k porušení požadavků ISO/IEC 17021 týkajících se akreditace certifikačních orgánů. Co ale auditor **může** udělat, je zajistit, že pokud dojde k odhalení neshod, auditovaný jasně pochopí, **co** norma požaduje a **proč** byla neshoda vystavena. Pokud je organizaci jasné, že vyřešení neshod povede ke zlepšení její výkonnosti, bude pravděpodobně více důvěřovat procesu certifikace a zachová mu věrnost. Je ale nezbytné všechny identifikované neshody **zaznamenat**, aby organizace jasně pochopila, **co** je třeba udělat pro dosažení shody s požadavky ISO 9001.

I když některé organizace určitě nebudou spokojené s výsledkem auditu, který nevede k udělení certifikace, jejich zákazníci (kteří dostávají jejich produkty) budou určitě tento audit vnímat jako „užitečný“. Z hlediska certifikačního orgánu nezaznamenání všech zjištěných neshod nebo poskytování návodu **jak** implementovat systém managementu kvality nevytváří žádnou hodnotu z hlediska kredibility profese auditorů a procesu certifikace.

Víše uvedený text se týká zejména auditů třetí stranou (certifikačních auditů). Není žádný důvod, aby audit druhou stranou (hodnocení dodavatele) nemohl „vytvářet přidanou hodnotu“ tím, že organizaci poskytne návod k implementaci systému managementu kvality. Ve skutečnosti bude v tomto případě takový návod (pokud bude dobrý) bez debaty užitečný jak pro organizaci, tak pro jejího zákazníka.

Sektor 2: Vyspělá „kultura kvality“ a nízká vyspělost QMS, který není ve shodě s požadavky ISO 9001

U organizace, která má vyspělou „kulturu kvality“, ale málo vyspělý QMS, který není ve shodě s požadavky ISO 9001, bude hlavní očekávání ohledně přidané hodnoty auditu velmi podobné, jako u organizace spadající do sektoru 1. Organizace ale bude na auditora pravděpodobně klást daleko vyšší očekávání.

Aby byl schopen vytvořit přidanou hodnotu, musí auditor pochopit, jak existující postupy organizace plní požadavky ISO 9001. Jinými slovy musí pochopit procesy organizace v kontextu ISO 9001 a netrvat například na tom, aby organizace předefinovala své procesy a dokumentaci podle struktury kapitol a článků normy.

Organizace může například zakládat svůj systém managementu na modelech excelence, nástrojích TQM (jako například Hoshin Kanri – management podle politik), QFD, aplikování FMEA, metodice Six Sigma, programech 5S, systematickém řešení problémů, kroužcích kvality atd. Aby v průběhu auditu vytvořil přidanou hodnotu, měl by auditor mít alespoň základní povědomí o metodikách, které organizace používá, a měl by být schopen rozpoznat rozsah jejich efektivity při plnění požadavků ISO 9001.

Je také důležité, aby se auditor nenechal zastrašit evidentní vysokou sofistikovaností organizace. I když organizace třeba využívá tyto nástroje jako součást své celkové filosofie kvality, mohou stále existovat nedostatky v jejich využití. Proto musí být auditor schopen identifikovat jakékoli systematické problémy a vystavit příslušné neshody. V takových případech může být auditor obviněn z toho, že je příliš puntičkářský a byrokratický. Proto je důležité prokázat relevantnost vystavených neshod.

Sektor 3: Nízká vyspělost „kultury kvality“ a vyspělý QMS, který je ve shodě s požadavky ISO 9001

Organizace, která má delší dobu certifikát podle ISO 9001, může být schopna prokazovat vysokou úroveň shody s touto normou, i když v celém svém rozsahu skutečně neimplementovala „kulturu kvality“. Tato situace je typická v případě, kdy byl QMS implementován pod tlakem zákazníka a byl založen na požadavcích normy, spíše než na potřebách a očekáváních organizace. Výsledkem může být to, že QMS funguje paralelně s rutinním provozem organizace a tím vytváří redundantní činnosti a je neúčinný.

Aby v této situaci vytvořil přidanou hodnotu, má být primárním cílem auditora fungovat jako katalyzátor, který umožní organizaci vytvořit systém managementu kvality založený na normách řady ISO 9000, který bude integrován do jejích každodenních činností. I když auditor při certifikačním auditu třetí stranou nemůže dávat doporučení, jak splnit požadavky ISO 9001, je akceptovatelnou dobrou praxí **podporovat a stimulovat** (ale **nevyžadovat!**) organizaci, aby šla **nad** rámec požadavků normy. Otázky, na které se auditor ptá (a způsob, kterým se ptá), mohou organizaci poskytnout cenné informace o možnostech zvýšení účinnosti a **užitečnosti** jejího QMS. Když auditor identifikuje „příležitosti ke zlepšování“, má být jejich součástí způsob zlepšování efektivnosti QMS a případně mohou zahrnovat i příležitosti pro zlepšování **účinnosti**.

Sektor 4: Vyspělá „kultura kvality“ a vyspělý QMS, který je ve shodě s požadavky ISO 9001

U organizace, která má vyspělou „kulturu kvality“ a je již delší dobu certifikát podle normy ISO 9001, bude očekávání ohledně přidané hodnoty pro auditora největší výzvou. Běžnou stížností těchto organizací je, že „rutinní dozorové návštěvy“ auditora jsou nadbytečné a z pohledu organizace vytvářejí minimální přidanou hodnotu.

V těchto případech je významným zákazníkem certifikačního procesu vrcholové vedení. Proto je důležité, aby auditor jasně pochopil strategické cíle organizace a byl schopen provést audit QMS v jejich kontextu. Je třeba, aby auditor věnoval čas detailní diskusi s vrcholovým vedením. Tato diskuse mu má umožnit definovat očekávání vrcholového vedení ohledně QMS a zařadit tato očekávání mezi kritéria auditu.

Pár tipů pro auditora při tvorbě přidané hodnoty

1) Plánování auditu

- a. Pochopit očekávání auditovaného a jeho kulturu kvality
- b. Identifikovat jakékoli specifické otázky, které je třeba řešit (například na základě výstupu z předchozího auditu)
- c. Analyzovat rizika specifická pro odvětví a organizaci
- d. Předem vyhodnotit požadavky zákonů a předpisů
- e. Vybrat správný tým auditorů pro splnění cílů auditu
- f. Přiřadit adekvátní časová rozsah

2) Techniky provádění auditu

- a. Více se soustředit na proces, méně na postupy. **Některé** dokumentované informace, pracovní instrukce, checklisty atd. mohou být skutečně potřebné pro plánování a řízení procesů organizace. Hnací silou ale má být výkonnost procesů.
- b. Více se soustředit na výsledky, méně na záznamy. **Některé** záznamy mohou být nezbytné pro to, aby byla organizace schopná poskytovat objektivní důkazy o efektivitě svých procesů (které generují plánované výsledky). Aby vytvářel přidanou hodnotu, měl by si být auditor vědom i jiných forem důkazů a měl by je uznávat.
- c. Pamatovat na 7 zásad managementu kvality.

- d. Používat přístup Plánuj-dělej-kontroluj-jednej k hodnocení efektivity procesů organizace.
- I. Byl proces plánován?
 - II. Je realizován podle plánu?
 - III. Dosahuje se plánovaných výsledků?
 - IV. Jsou identifikovány a řešeny příležitosti ke zlepšování?
 - Napravováním neshod
 - Identifikováním kořenových příčin problémů a implementováním nápravných opatření
 - Identifikováním trendů a potřeb preventivních opatření
 - Inovováním
- e. Využívat „holistický“ přístup ke shromažďování důkazů v průběhu auditu, místo soustředění se na jednotlivé články ISO 9001.
- 3) **Analýza a rozhodování**
- a. Dát zjištění do souvislostí (zvažování rizik/“selský rozum“).
 - b. Spojit zjištění s vlivem na schopnost organizace poskytovat shodné produkty (viz ISO 9001, kapitola 1).
- 4) **Zpráva a následné činnosti**
- a. Citlivě reportovat zjištění z auditu
 - I. Může být nutné využít různé přístupy v závislosti na:
 - vyspělosti organizace (sektory 1, 2, 3 a 4)
 - úrovni důvěryhodnosti QMS organizace
 - existujících rizicích
 - přístupu a závazku auditovaného s ohledem na proces auditu
 - aktivní
 - reaktivní
 - II. Zajistit zvážení jakýchkoli kulturních aspektů
 - III. Vhodně zdůraznit pozitivní zjištění
 - IV. Bude organizací navrhované opatření pro řešení negativních zjištění **užitečné**?
 - b. Zprávy mají být objektivní a zaměřené na správné „publikum“ (vrcholové vedení bude mít pravděpodobně jiná očekávání, než představitel vedení).

Zpětná vazba od uživatelů bude Skupinou pro auditování ISO 9001 využita k určení potřeby vytvoření dalších návodných dokumentů nebo revidování již existujících dokumentů.

Komentáře k dokumentům a prezentacím je možné zaslat na následující e-mailovou adresu:
charles.corrie@bsigroup.com.

Další dokumenty a prezentace lze stáhnout na stránkách:

www.iaf.nu

www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup

<http://www.csq.cz/volne-dostupne-dokumenty-iso-a-iaf/>

Vyloučení odpovědnosti

Tyto dokumenty nebyly předmětem schvalovacího procesu Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO), ISO Policy Committee for Conformity Assessment (ISO/CASCO), technické komise ISO/TC 176 nebo Mezinárodního akreditačního fóra (IAF).

Informace obsažené v těchto dokumentech jsou určeny ke vzdělávacím a komunikačním účelům. Skupina pro auditování ISO 9001 nenes žádnou odpovědnost za případné chyby nebo opomenutí a neodpovídá ani za následné poskytování nebo používání těchto informací.