

FAQ - Nejčastější otázky z oblasti CERTIFIKACE

Otázka: Poskytujeme kvalitní služby, jejichž popis přikládáme. Potřebujeme certifikát ISO. Co máme udělat, abychom ho získali? Předseda představenstva firmy A.

Odpověď: Jako stavitel akreditovaného orgánu pro certifikaci systémů jakosti mimo jiné v oborech telekomunikace, informatika a služby pro podniky uvádím zjednodušená pravidla.

1. V současné době platí pro systém řízení jakosti norma ČSN EN ISO 9001:2001 a tuto normu asi máte na mysli (dále budu používat pouze norma). Tato norma je charakterizována orientací na spokojenost všech partnerů, tedy hlavně zákazníků, ale i vlastníků, zaměstnanců a hlavních dodavatelů.
2. Základem je definice rozsahu produkce, které se certifikace týká. Tento rozsah je napsaný na certifikátu a má být srozumitelný a jednoznačný. Z toho vyplývá, že je tedy zpravidla je jiný než to, co je napsáno v živnostenském oprávnění. Příklad: V živnostenském oprávnění je napsáno „Nákup a prodej zboží s výjimkou ...“ a „Poradenská činnost“ a „Servis a opravy elektrotechnických zařízení“. Na certifikátu bude napsáno: „Projekce, montáž a servis počítačových sítí typu LAN a WAN“. Norma připouští, aby byla certifikována pouze část produkce, takže když kromě toho ve vlastní prodejně prodáváte i PC, tiskárny HP a hry, tak záleží na stanovení rozsahu, jestli bude na certifikátu kromě první činnosti připsána druhá činnost „Maloobchodní prodej výpočetní techniky“. Stanovení rozsahu je významné, protože pro každou certifikovanou činnost musí být popsány procesy a zadokumentovány postupy.
3. Z popisu vaší produkce vyplývá, že vlastní realizaci máte dobře organizovanou a pravděpodobně fakticky splňuje většinu požadavků normy. Ale norma předepisuje požadavky nejen na realizaci produkce, ale na celý systém řízení a jeho dokumentaci.

Konkrétně:

- musí být zpracována procesní analýza certifikované produkce a stanoveny jakostní kritéria pro každý proces
- musí být jasně definována a sdělována odpovědnost a pravomoci každého pracovníka s vlivem na produkci a to od nejvyššího (tedy Vás) až po nejnižšího výkonného pracovníka
- musí být zpracována tzv. politika jakosti a její cíle, tedy strategický plán kam se chcete se systémem řízení jakosti dostat za cca 5-10 let a jak budete průběžně zjišťovat, zda se k těmto cílům blížíte (například počet reklamací, počet chybné produkce, průměrná doba obsluhy, poměr režijních a výkonných pracovníků apod)
- musí být zpracován tzv. plán jakosti, tedy kdy, kde, kdo a jak bude kontrolovat výsledky interních procesů a pomocí jakých záznamů bude možno zpětně dohledat, že vaše činnost proběhla řádně podle předepsaných postupů
- musí být zaveden systém plánovaný systém interní kontroly (tzv. interní audity) dle normy ISO 19011
- musí být zavedena funkce zmocněnce pro jakost, který musí být členem vedení a dohlíží na chod celého systému řízení jakosti a periodicky ho pro celé vedení analyzuje a navrhuje jeho neustálé zlepšování
- musí být zaveden systém, jak se řeší všechny zjištěné závady (tzv. neshody) a jak se k nim přijímají nápravná a preventivní opatření
- musí být zaveden systém měření spokojenosti Vašich zákazníků
- musí být zavedeno plánování v oblasti lidských zdrojů a infrastruktury a periodické hodnocení způsobilosti pracovníků vykonávat svěřené funkce
- celý systém řízení musí být písemně popsán pomocí tzv. příručky jakosti a souvisejících interních směrnic (například Organizační řád, Pracovní řád atd) a pracovních postupů (například příjem zakázky apod.), souvisejících formulářů, software a databází a to včetně pravidel pro změny této dokumentace.

Pokud takový řídicí systém je zaveden a v provozu alespoň tak dlouho, aby se nejméně 1 x otočil plán interních auditů a nejméně 1 x proběhla analýza celkového systému řízení, tak lze přistoupit k jeho certifikaci.

Otázka: Jak probíhá vlastní certifikace a co pro nás znamená předaudit?

Odpověď: Certifikace sestává ze dvou kroků
A. Prověří se dokumentace, zda popsaný systém plní všechny povinné požadavky normy.
B. Na místě se prověří, zda pracovníci znají a dodržují "svoji" část dokumentace a hlavně zda řádně vedou v této dokumentaci předepsané záznamy.

Pokud je v kroku A zjištěna shoda dokumentace s normou a v kroku B shoda praxe s dokumentací, je vydán certifikát, zpravidla na 3 roky. Pokud je zjištěna nějaká neshoda, není certifikát až do jejího odstranění vydán.

Předaudit znamená, že dokumentace je dříve než „okem přísného auditora konstatujícího chyby“ zkontrolována auditorem ve funkci „osvětový pracovník“. To znamená, že při zjištění neshody v dokumentaci na rozdíl od certifikace konstatující neshodu je neshoda podrobně vysvětlena a současně je třeba uvést několik (vždy více než 1) možných a obvyklých řešení. Z těchto řešení si potom organizace sama jedno vybere a aplikuje na své poměry. Přitom certifikační orgán nesmí navrhnout pouze jedno řešení, protože potom by certifikoval svůj názor a tedy by nebyl objektivní. Předaudit u seriózních certifikačních orgánů zlevňuje vlastní certifikaci, protože zrychluje krok A.

Otázka: Jak obvykle probíhá zavádění systému řízení jakosti podle modelu ISO9001?

Odpověď: Obvyklý postup v organizaci do 70 pracovníků je smluvní zajištění konzultační podpory a pak je postup následující:

- a) Základem je určení někoho z vedení, kdo bude mít celý systém řízení jakosti na starosti (tzv. manažer jakosti). Podle našich zkušeností ho tato činnost v menší organizaci v období zavádění (cca půl roku) vytláčí asi z 50%, později asi ze 20 %.
- b) Předaudit začíná inventurou všech interních směrnic, které se týkají procesů zařazených do certifikace. Výsledkem inventury je:
 - * procesní analýza
 - * stanovení rozsahu systému řízení jakosti (zda bude například rozšířen o přídatné požadavky AQAP 2130, ISO 13485, o systém řízení pohledávek, o systém řízení marketingu, o účetní směrnice apod)
 - * seznam směrnic a formulářů/databází, které vyhovují a není třeba je měnit
 - * seznam směrnic a postupů a formulářů/databází, které je třeba dát do souladu s normou
 - * seznam směrnic a postupů a formulářů/databází, které je třeba dodělat
- c) Pak se zpracuje harmonogram, kdy a kdo jednotlivé dokumenty připraví. K tomu se zpravidla pořádá jednodenní workshop pro vedoucí pracovníky, kde se vysvětlí podstata normy a co konkrétně kterého vedoucího očekává za práci a co mu to v budoucnu přinese.
- d) Konzultant poskytne ke všem potřebným dokumentům vzory, které variantně řeší požadavky normy. Vlastní práce na přípravě dokumentů uvnitř podniku organizuje manažer jakosti. Mezivýsledky průběžně posílá přes internet konzultantovi a ten je s komentáři vrací.
- e) Jakmile je dokumentace hotová, proběhne její schválení, proškolení a zavedení do praxe.
- f) Zhruba po 1 až 3 měsících provozu se spustí interní audity a následně přezkoumání celého systému vedením.
- g) Tím je organizace připravena na certifikaci.

Otázka: Jak dlouho trvá zavádění systému řízení jakosti podle modelu ISO9001?

Odpověď: Podle našich zkušeností zavádění systémů jakosti nejrychleji (od rozhodnutí do zahájení certifikace za cca 3 měsíce) zvládnou dceřinné společnosti zahraničních koncernů, které v podstatě pouze překládají a aplikují dokumentaci systému řízení převzatou z mateřského koncernu. Pokud systém vzniká v dobře řízené organizaci, tak to zatím nikdo nezvládl rychleji než za půl roku, ale nejsou výjimkou i dvou nebo 3-leté lhůty. Zhruba čtvrtina organizací to v průběhu prací vzdá, protože

nejsou schopni srozumitelně popsat své procesy anebo nemají kapacity na kontrolní činnosti (to je většinou problém malých organizací, že nejsou schopni zajistit, aby všechny rozhodující výstupy byly zkontrolovány tzv. druhým okem nebo validací, což je základní požadavek normy).

Otázka: Jak lze zajistit, aby byl zavedený systém řízení jakosti přínosem a ne byrokratickou zátěží?

Odpověď: Naše zkušenosti ukazují, že naději na úspěch mají pouze takové systémy řízení, které decentralizují a zpřesňují odpovědnost nižších článků řízení a tím uvolňují ruce vrcholového vedení od operativního řízení. Hlavním kritériem musí být efektivnost a tedy veškeré náklady se musí plánovat a kontrolovat. To obvykle vyžaduje i drobné změny v účetnictví, kde nově zaváděné české účetní standardy poskytují dobré východisko pro automatické výstupy monitorující náklady na jednotlivé skupiny interních procesů, respektive plnění plánu provozních nákladů/výnosů jednotlivých řízených oblastí. Úspěšné systémy řízení jakosti jsou podle našich zkušeností v první řadě o penězích, protože jenom spokojený zákazník se vrací a platí spravedlivou cenu.