

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Priprema: Nerminka Handžić, dipl. prav.

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Sistem upravljanja kvalitetom ISO 9001-2008 je međunarodni standard koji specificira zahtjeve za sistem upravljanja kvalitetom gdje neka organizacija treba da:

- demonstrira svoju sposobnost da konzistentno isporučuju proizvod/uslugu koji zadovoljava zahtjeve kupca/korisnika usluge i zahtjeve zakona i regulative, i
- teži da poveća zadovoljstvo kupca/korisnika usluge kroz efektivnu primjenu sistema, uključujući procese stalnog poboljšavanja sistema i osiguranje usklađenosti sa zahtjevima kupckorisnika usluge i zahtjevima primjenjivih zakona i regulative.

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Sistem upravljanja kvalitetom: **Opći zahtjevi**

Organizacija mora uspostaviti, dokumentirati, implementirati i održavati sistem upravljanja kvalitetom i stalno poboljšavati njegovu efikasnost u skladu sa zahtjevima međunarodnog standarda. Organizacija mora:

- Odrediti procese za sistem upravljanja kvalitetom i njegovu primjenu kroz organizaciju;
- Odrediti slijed i međudjelovanje ovih procesa;
- Odrediti kriterije i metode, potrebne radi osiguranja efektivnog odvijanja i kontrole ovih procesa,

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

- Osigurati raspoloživost resursa i informacija, neophodnih za podršku odvijanju i monitoringu ovih procesa;
- Obavljati monitoring, mjeriti gdje je primjenljivo i analizirati ove procese;
- Primijeniti akcije neophodne za ostvarivanje planiranih rezultata i stalnog poboljšanja ovih procesa.

Organizacija mora upravljati ovim procesima u skladu sa zahtjevima međunarodnog standarda.

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Zahtjevi u pogledu dokumentacije

Dokumentacija sistema kvaliteta mora uključiti:

- Dokumentirane izjave o politici kvaliteta, **Politika kvaliteta**
- Poslovnik o kvalitetu, **Poslovnik kvaliteta**
- Dokumentirane procedure i zapisi zahtjevani ovim međunarodnim standardom (5 sistemskih procedura: kontrola dokumenata, kontrola zapisa, kontrola neusklađenosti, preventivne i korektivne mjere i interni audit)
- Dokumenti, uključujući zapise, za koje je organizacija odredila da su potrebni radi osiguranja efektivnog planiranja, odvijanja i kontrole njenih procesa (4 procedure za glavne procese, 3 smjernice, radna uputstva i zahtjevi obrazaca).

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Odgovornost rukovodstva

Najviše rukovodstvo mora pružiti dokaze o svojoj opredjeljenosti za razvoj i implementiranje sistema upravljanja kvalitetom i stalna poboljšanja njegove efektivnosti putem:

- Upoznavanja u organizaciji o značaju zadovoljenja zahtjeva korisnika usluga, kao i zahtjeva iz zakona i propisa,
- Uspostavljanja politike kvaliteta,
- Osiguranja da su uspostavljeni ciljevi kvaliteta,
- Provođenje preispitivanja od rukovodstva,
- Osiguranje raspoloživih resursa.

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Upravljanje resursima

Organizacija mora definirati i osigurati resurse potrebne za:

- Implementiranje i održavanje sistema upravljanja kvalitetom i stalno poboljšavanje njegove efikasnosti, i
- Povećanje zadovoljstva korisnika usluga zadovoljavanjem njegovih zahtjeva.

Resurse čine:

- **Ljudski resursi**-osoblje koje obavlja usluge koje utiču na usklađenost sa zahtjevima za davanje usluge, mora imati kompetentnost koja se bazira na odgovarajućoj edukaciji, obučavanju, vještini i iskustvu.

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

- **Infrastruktura**-organizacija mora odrediti, osigurati i održavati infrastrukturu potrebnu za dostizanje usklađenosti sa zahtjevima za proizvod odnosno davanje usluge. Infrastruktura uključuje, naprimjer: zgrade, radni prostor i ostalo što pri tome koristi, procesnu opremu (hardver, softver) i usluge podrške (kao što su komunikacija ili informacioni sistem).
- **Radno okruženje**-organizacija mora odrediti i upravljati radnim okruženjem, potrebnim za dostizanje usklađenosti sa zahtjevima za pružanje usluge.

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Mjerenje, analiza i poboljšanje

Organizacija mora planirati i implementirati procese monitoringa, mjerenja, analize i poboljšavanja potrebne radi:

- Demonstriranja usklađenosti sa zahtjevima za uslugu,
- Osiguranja usklađenosti sistema upravljanja kvalitetom, i
- Stalnog poboljšanja efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom.

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Monitoring i mjerenje moguće vršiti na osnovu mjerenja:

- Zadovoljstvo korisnika usluga

Kao jedno od mjerenja performansi sistema upravljanja kvalitetom, organizacija mora pratiti informacije u vezi s opažanjem korisnika usluge o tome da li je organizacija zadovoljila njegove zahtjeve. Moraju biti utvrđene metode prikupljanja i korištenja ovih informacija. (u Ciljevima za 2016.godinu [Ciljevi 2016](#). Općina Tešanj je planirala ocjenu zadovoljstva korisnika usluga 2 puta juni-novembar po usvojenoj metodologiji

[Uputstvo o mjerenju zadovoljstva korisnika usluga](#), što je i rađeno na osnovu provedene ankete [Rezultati ankete](#) .

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Interni audit

Organizacija mora izvoditi interne audite u planiranim intervalima radi određivanja da li je sistem upravljanja kvalitetom:

- Usklađen s planiranim aranžmanima (s ciljevima kvaliteta, da li su uspostavljeni planirani procesi, osigurani resursi, izvršene verifikacije, obezbijeđeni zapisi radi osiguranja dokaza da su procesi realizacije i proizvod u našem slučaju usluga kao rezultat procesa zadovoljili zahtjeve)

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

- Efektivno implementiran i održan program audita mora biti planiran, uzimajući u obzir status i važnost procesa i oblasti koje su predmet audita, kao i rezultate prethodnih audita. Izbor auditora i obavljanje audita mora osigurati objektivnost i nepristranost procesa audita.

U organizaciji mora biti uspostavljena dokumentirana procedura da definira odgovornosti i zahtjeve za planiranje i obavljanje audita, uspostavljanje zapisa i izvještavanje o rezultatima (**Procedura Interni audit**).

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Monitoring i mjerenje procesa

Organizacija mora primjeniti podesne metode monitoringa i ako je primjenjivo mjerenje procesa sistema upravljanja kvalitetom. Ove metode moraju pokazati sposobnost procesa da ostvare planirane rezultate. Kada planirani rezultati nisu ostvareni, korekcije i korektivne akcije moraju biti poduzete, kako je prihvatljivo i moguće u organizaciji.

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Poboljšanje

Organizacija mora stalno poboljšavati efikasnost sistema upravljanja kvalitetom putem primjene politike kvaliteta, ciljeva kvaliteta, rezultata audita, analize podataka, **korektivnih i preventivnih mjera** i preispitivanja od strane rukovodstva.

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Korektivne mjere

Korektivne mjere predstavljaju korake **ciklusa poboljšanja kvaliteta**. Potreba za korektivnim mjerama nastaje u slučaju pojave unutarašnje neusaglašenosti (proizvoda/usluge) ili posredstvom spoljašnjih izvora kao što su žalbe korisnika usluga, nezadovoljstvo korisnika usluga i sl.

Korektivne mjere su vrlo važne aktivnosti poboljšanja. Namjenjene su trajnoj **eliminaciji uzroka i nastalih posljedica i problema** koji mogu imati negativan uticaj na: poslovne rezultate organizacije, procese, proizvode/usluge.

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Korektivne mjere podrazumijevaju otkrivanje **uzroka određenog problema i potom primjenu neophodnih mjera** za sprečavanje njegove ponovne pojave. Potreba za korektivnom mjerom može se identifikovati na osnovu različitih pokazatelja, kao što su: žalbe korisnika usluga, zahtjevi za poštivanje rokova, dorade na procesima, izvještaji internog audita.

Kontrolisanje otkriva neusaglašenost, upravljanje neusaglašenošću identifikuje, odvaja i popravlja neusaglašeni proizvod/uslugu, dok **korektivna mjera služi** za sprečavanje ponovnog javljanja neusaglašenosti.

Korektivne mjere mogu da se odnose na proizvod/uslugu, proces i sistem.

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Standard ne zahtjeva da se korektivne mjere preduzimaju za svaku neusaglašenost, već se sugerije da one treba da odgovaraju posljedicama nastalih neusaglašenosti.

Ukoliko je neusaglašenost izolovan slučaj i nema značajnu posljedicu, korektivna mjera ne mora biti potrebna. Ako se neusaglašenost često javlja to ukazuje na **sistemske problem**, koji se mora sprečiti ponovnom obukom zaposlenih, mjenjanjem prakse ili modifikovanjem proizvoda/usluge ili projekta procesa.

To znači da nije praktično sprovesti **korektivnu mjeru** za svaku neusklađenost da bi se sprečilo njeno ponovno javljanje.

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Organizacija treba da uspostavi dokumentiranu proceduru o načinu izvođenja korektivnih mjera. Procedura za korektivne mjere mora da obuhvati prikupljanje i analizu izvještaja o neusklađenosti proizvoda/usluge i prikupljanje i analizu podataka o procesu radi otkrivanja neusklađenosti u procesu (**Procedura korektivne i preventivne mjere**).

- Općina Tešanj realizaciju **korektivnih mjera** vrši na slijedeći način: Opis postojeće neusklađenosti; Određivanje uzroka postojeće neskladnosti; Definisanje mjere da se neskladnost ne ponavlja; Realizacija definisane mjere; Ocjena efektivnosti korektivne mjere; Dokumentiranje mjera i Mogućnost pregledanja realiziranih mjera (**Primjer realizovane korektivne mjere**).

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Preventivne mjere

Organizacija mora da preduzima mjere za otklanjanje uzroka potencijalnih neusaglašenosti kako bi se spriječilo njihovo pojavljivanje.

Preventivna mjera je važna aktivnost poboljšanja. Namijenjena je za **predupređivanje nastanka potencijalnih problema** koji mogu imati negativan uticaj na poslovne rezultate organizacije, proizvode/usluge, procese, sistem za menadžment kvalitetom ili zadovoljstvo korisnika.

Uspostavljanje dokumentovanog postupka primjene preventivnih mjera je zahtjev standarda (**Dokumentovana procedura**).

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Kod **preventivnih mjera potrebno je** identifikovati izvore podataka koji omogućavaju praćenje trendova performansi, kako bi se blagovremeno reagovalo i sprečilo da potencijalni problemi postanu neusaglašenosti. Primjeri takvih izvora su:

- rezultati statističkog upravljanja procesom,
- praćenje iskorištenosti kapaciteta/uposlenih,
- praćenje rokova rješavanja predmeta i sl.

Ukoliko analiza podataka pokaže da postoji potencijalni problem, potrebno je primjeniti preventivne mjere koje će ih eliminisati.

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Organizacija treba da uspostavi dokumentiranu proceduru o načinu izvođenja preventivnih mjera (Procedura korektivne i preventivne mjere).

Dokumentirana procedura mora biti uspostavljena radi definiranja zahtjeva za:

- Određivanjem potencijalnih neusklađenosti i njihovih uzroka,
- Procjenjivanje potrebe za akcijom radi sprečavanja pojave neusklađenosti,
- Određivanja i primjenjivanja potrebne akcije,
- Zapisa rezultata poduzetih akcija i
- Preispitivanja efektivnosti poduzete preventivne mjere

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

- **Određivanje potencijalnih neusklađenosti i njihovih uzroka** obuhvata analizu i ocjenu rizika. Kada su rizici poznati i kada je utvrđen efekat na proces i organizaciju, može se preduzeti mjera za otklanjanje, smanjenje ili upravljanje ovim rizicima. Sprečavanje potencijalnih neusaglašenosti ne može se sprovoditi na slučajan način - to mora da se vrši sistematskom analizom usluga i procesa, kao i njihovih međusobnih veza unutar i izvan organizacije.

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

- Procjenjivanje potrebe za akcijom radi sprečavanja pojave neusklađenosti

Vjerovatnoća da se neki događaj može dogoditi nije komanda za preduzimanje mjera, jer su možda već prisutni mehanizmi za sprječavanje njegovog dešavanja, smanjivanje ili upravljanje njegovim efektima. Prema **tome to znači da pri ocjeni potrebe za mjerom, treba ocjeniti postojeće mehanizme i na toj osnovi utvrditi zahtjev za mjeru radi sprječavanja pojavljivanja neusaglašenosti.** Svi postojeći procesi treba da obuhvate odredbe za verifikaciju izlaznih elemenata i praćenje napredovanja procesa. Ukoliko postoje duže vrijeme, oni vjerovatno imaju mnogo više kontrolnih odredbi.

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Određivanja i primjenjivanja potrebne akcije

Mjera neophodna za otklanjanje, smanjenje ili upravljanje efektima potencijalnih neusklađenosti može da bude jednostavna kao npr. primjena postojećih tehnika ili metoda na novi proizvod/uslugu ili proces.

U drugim slučajevima ona može da obuhvati uvođenje novih tehnika i metoda-nešto što može da zahtjeva dodatne resurse.

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Zapisi rezultata poduzetih akcija

Zapisi uspostavljeni radi pribavljanja dokaza o usklađenosti sa zahtjevima i o efektivnom funkcioniranju sistema upravljanja kvalitetom moraju biti kontrolisani. Zapisi moraju ostati čitljivi, lahki za identificiranje i dostupni.

Postoji nekoliko stvari koje treba zapisati **u procesu preventivnih mjera**: - ciljevi ili zahtjevi za proces ili organizaciju; - postojeće odredbe za otkrivanje neusaglašenosti; - vjerovatnoća da će postojeće odredbe otkriti neusaglašenost; - predložene mjere za otklanjanje uzroka; - preduzete mjere.

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Preispitivanja efektivnosti poduzete preventivne mjere znači utvrđivanje da su mjere bile efektivne u pogledu sprečavanja dešavanja neusaglašenosti. Dosta napora se ulaže na sprečavanje problema, tako da je potrebno periodično preispitati rezultate radi utvrđivanja da li se ti naponi efektivno primjenjuju.

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

Zaključak:

Nažalost, ne možemo uvijek ukloniti uzroke neusklađenosti. Zbog toga moramo postati svjesni situacije i pribjeći drugim sredstvima sprječavanja ponavljanja neusklađenosti. Jedan od najčešćih i najjednostavnijih načina **je pojačavanje kontrole u procesima i dodatne provjere**. Na taj način pokušavamo spriječiti ili što ranije otkriti neusklađenost. **Ali je li to uvijek moguće!!!!**

Sistem upravljanja kvalitetom

Preventivne i korektivne mjere

HVALA

NA

PAŽNJI