

ПОЛЗВАНЕ НА ДОСЕГАШЕН ОПИТ В РАБОТАТА ПО ISO 9000:2000

инж. Камен Кънев, старши консултант в Алфа Куолити Инт.ООД

Лекция на семинар по време на Панаира в Пловдив – есен 2000 г.

1. Има ли нужда и основания да ползваме нещо от досегашния ни опит? Да – има!

Макар и с някои радикални промени – нова структура, процесен подход, ориентация към клиента, а не към продукта, непрекъснати подобрения и прочие, – новият стандарт не отрича стария.

Целта му е да улесни изграждането на СУК, която да бъде:

- по-приспособяема към ежедневните нужди и изисквания на всякакви Организации, не само на големите, както беше досега (приложението на 20-те елемента в чист вид!);
- да подпомогне Организацията да станат по-ефективни (като работят по-добре) чрез по-добро функциониране (ориентиране към основни процеси в Организацията по веригата на изпълнение на клиентските изисквания!);
- и ефикасни (да постигат по-добри резултати, а и по-добри финансови резултати – повече и по-доволни клиенти – по-добър финансов резултат).

Досегашният стандарт имаше такива цели, макар в по-ограничен вид – да се създаде подходяща организация и практика с оглед осигуряване на качеството на продукта, за да се гарантира на клиента, че изискванията му ще бъдат изпълнени.

И следва въпросът, чий опит може и следва да ползваме – на фирми, имащи сертификат ISO 9000 или които прилагат системи, отговарящи на изискванията на ISO 9000 (кои от тях?), на консултантите (кои от тях?), табиети на сертифициатори (кои от тях?). За да прескочим щекотливата тема – да речем най-общо, ползване на опита на хората, свързани по един или друг начин с управлението на качеството.

Има нужда:

- защото така правим естествено развитие от версия 1994 към версия 2000;
- за да спечелим време, през което да надградим СУК по новата версия;
- за да ползваме резултатите от хвърления досега труд (а и пари!);
- за да няма прекъсване, а плавен преход;
- защото ще ни е по-лесно и по-евтино;
- за да сме по-уверени в контакт със сертифициатори (те също нямат опит!).

Но предпазливо, защото:

- имаме опит, който не е съвсем добър и не би трябвало сега да повтаряме старите си грешки;
- ще се заблудим че версия 2000 е като версия 1994, а то не е така;
- ще спечелим приемственост, но ще загубим от обновлението, което носи въвеждането на 2000 – така ще сме по-слаби от други, които ще ползват в пълна степен възможността да се реинженират.

2. Кое е полезното от досегашния опит? Кое не е полезното?

Кои са ДА-тата и НЕ-тата!

ДА-та!

- да се тръгва при ясна Организационна структура (ясни отговорности и пълномощия);
- да се тръгва при категорично обвързано висше ръководство;
- да се определя представител на ръководството, който да е добре възприет и да уважава Организацията;
- да се документира това, което се прави;
- документацията да бъде максимално проста и пределно ясна;
- да се осигури необходимата гъвкавост при документирането;
- ISO 9000 да се използва като жалон по пътя за по-добра ефективност и ефикасност;
- обучението – на висшето ръководство, на персонала, на вътрешните одитори – да е решаващ фактор за успешното внедряване на СУК.
- да се използват консултанти, които имат реален практически опит в бизнеса и консултирането и които могат да се чувстват достатъчно обвързани с реалните успехи на фирмата.

НЕ-та!

- да не се изчаква новата и по-трудна за внедряване версия 2000;
- да не се внедрява ISO 9000 само заради сертификата;
- да не се прекалява с документирането:
колкото повече пишеш, толкова повече се обвързваш!
- да не се жертва оперативната гъвкавост, която е необходима за бизнеса;
- да не се разчита на консултанти, които могат да препоръчат чужди на фирмата, ненужни и неприложими за нейния бизнес неща;
- да не се документират фалшиви или хипотетични фирмени практики, само и само да се удовлетвори сертифициаторът;

- да не се отива на сертификационен одит, ако няма добре документирана система за управление на качеството;
- да не се отива на сертификация преди да има видими резултати от СУК.

3. Какво да се използва от досегашния опит?

В контекста на опита на Алфа Куолити Интернешънъл...

Към ISO 9000 да се обръщаме за:

- подреждане на “кухнята” – инвентаризиране на знанията, развиване на фирмени функции, дефиниране на отговорности и пълномощия, прилагане на механизми за самоусъвършенстване;
- създаване на доверие в клиенти и партньори;
- извличане на преки търговски изгоди.

Към ISO 9000 да тръгваме при:

- ангажирано висше ръководство;
- дефинирана организационна структура;
- дефинирани цели по качеството.

Консултантите, които използваме:

- да ни обучават, насочват, подпомагат;
- да се чувствуват ангажирани с нас;
- да не ни залъгват с готови процедури;
- да не ни приспиват с обещания за лесно сертифициране.

Подходящата организация:

- ръководни и работни органи;
- екипен стил на работа.

Необходимата етапност при изграждане на СУК:

- обучение;
- диагностика;
- планиране;
- проектиране;
- документиране;
- пробно внедряване;
- редовно прилагане;
- оценка на пригодността на системата да отговори на изискванията.

Система за уводно обучение и подготвителни мероприятия за представяне на СУК – всеобхватна, от първия ръководител до редовия служител и ефективна.

Обучение на вътрешни одитори и практика на одитиране – добра теоретична и практическа подготовка на одитори, ефективна по отношение на резултатите от вътрешните одити и резултатна по отношение на корективните действия.

Системата на доказване на готовността за съответствие с изискванията на стандарта и за отиване на сертификационен одит.

Следсертификационният надзор на системата.

Такъв подход ще ни помогне без проблеми да започнем както прехода към новата версия, така и изграждането на СУК направо по новата версия.

Не е задължително да променяме сегашната елементно ориентирана документална основа на СУК – наръчника, процедурите и инструкциите, ако сме доволни от нея. Надграждането ѝ в посока на процесна ориентация трябва стане, ако сме я занемарили или ако са настъпили съществени промени в структурата и процесите във фирмата.

За идентифициране и описване на част от процесите във фирмата могат да ни помогнат и досегашните процедури, разбира се до степента на тяхната адекватност на съществуващите процеси и Организационната структура.

Те много няма да ни помогнат за посрещане на новите изисквания на версия 2000 – ориентирането към клиента и непрекъснатите подобрения. Но ако нашата система включва насоките на ISO 9004-1 за маркетинга, финансовия подход и персонала, и това няма да е голям проблем.

Ще ни трябва нов наръчник, структуриран по процеси, и, в съдържателно отношение, по-различен.

4. Какво няма да ни помогне от досегашния опит?

Недостатъчен по отношение на въвеждането на процесно ориентирани организационни форми и документация. Не че го няма никакъв, но малко се прилагаше, предпочиташе се да се робува на традицията.

Практиката на прилагане на коригиращите и превантивни действия като механизъм за извършване на подобрения – недостатъчна, предимно по отношение на рекламациите и вътрешните одити или липсваща – по отношение на цялостния фирмен процес.

Механизмът на вътрешните одити - правим ли ги както трябва, напипваме ли същността на проблемите, коригиращите действия насочени ли са към първопричините?

Прегледите от ръководството – вяли и формални, с крайно недостатъчно за вземане на полезни решения информация, често за пред сертифициатора.

Плановете по качеството – рядко отиваме извън съществуващата документация. И почти никога не ги правим за конкретните нужди на определен договор или за специфични изисквания на продукта. Чужди са ни!

Отношението към важността на разбирането и съобразяването с нуждите и изискванията на клиента – и външния, но и вътрешния.

Дейности, свързани с персонала - защото сегашния ни опит е недостатъчен. Пък и няма почва за прилагането му у нас все още.

Прилагането на статметоди – по същата причина.