

## **ПОДДЪРЖАНЕ И РАЗВИТИЕ НА РЕАЛНАТА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО**

доц. Анастас Кехайов, управител на “Алфа Куолити Интернешънъл”

Доклад пред Националната конференция по качеството, ноември 2007 г.

### **ЗНАЧЕНИЕ НА ТЕМАТА**

В България, в края на 2007 г., броят на сертифицираните системи за управление на качеството приближава 4000. Без да обсъждаме много ли е това или малко, усъмнява ни работоспособността и полезността на повечето от тях. При повечето от тези системи се повтаря притчата на Ханс Кристиан Андерсен за новите дрехи на царя. Много пъти сме изразявали тревога за пласебото и показухата, които изместиха истинската идея ISO 9000. Сега поставяме отново въпроса, но този път – в друга светлина. Има ли и какъв е смисълът да се построи къща, без значение дали палат или скромно жилище, ако не се живее в нея, ако не се поддържа и обновява, за да става все по-комфортна и удобна. Същото е с една система за управление на качеството, която е разработена и демонстрирана пред сертифициатор, а после си остава куп прашасващи бумаги. Не е достатъчно СУК да се разработи и внедри някакси, после тя трябва да се поддържа и развива, а няма как да се поддържа и развива, ако не се прилага.

### **ОБЩИ РАЗСЪЖДЕНИЯ**

“Поддържане” на СУК, това са множеството от механизми и дейности, чрез които се осигуряват нейната ефикасност (работоспособност) и стабилност. Главен механизъм за поддържане на СУК е самото прилагане на правилата ѝ. Стабилизиращата роля на вътрешния одит и защитната роля на коригиращите и превантивни действия всъщност са преки производни от главния механизъм. Целта на поддържането е да осигури условия за действие на СУК, които правят невъзможно да има разминавания между правила на СУК и тяхното прилагане. Поддържането на СУК е достатъчно условие за ефикасност и стабилност, ако тя е проектирана и документирана адекватно, т.е. да е постигнато съответствие с приложимите изисквания на стандарта и заедно с това да са покрити нуждите на Организацията да разчита на винаги управляемо качество на своя продукт. Тази екстремална задача не може да се реши еднакво добре и в двете посоки. Ето защо винаги се търси баланс между изискванията на стандарта и нуждите на Организацията, за да се постигне максимална степен на удовлетворение на клиентите, но по начин, който ще е взаимно изгоден за тях и за Организацията. Тези разсъждения са важни. Поддържането е по-лесно, ако СУК е проектирана адекватно и ако чрез пробното внедряване се е доказало, че нейните правила са работоспособни. В другия случай, ако проектът на СУК не е адекватен и/или пробното внедряване е извършено повърхностно и припряно, поддържането на СУК ще бъде трудно, и поради това – демотивиращо, тъй като ще се изразява в един безкраен низ от практически поправки на изначални концептуални грешки.

Докато поддържането е стабилизационен процес, то развитието на СУК е процес, който я извежда до нови равнища. Има поне два вида развитие на СУК.

Първият вид е, когато значими вътрешни или външни промени налагат препланиране и препроектиране на СУК – например, промени в областта на прилагане, в допустими изключения, в начина на тълкуване или прилагане на някое изискване на стандарта, в структурата на документите, в пълномощията и отговорностите и пр. Тук ние няма да обсъждаме този вид развитие на СУК.

Има друг вид развиване на СУК, при който се поставят нови и по-високи цели по качеството и се търсят и внедряват средства и начини за постигане на новите и по-високи цели. Следователно, тук става дума за процес, който по своя характер е съвсем близък до т.нар. иновационни подобрения и “пробиви”.

По принцип е възможно да бъдат заложили елементи на поддържане и развитие на СУК още в най-ранните фази на изграждането ѝ – например, още при нейното пробно внедряване. Но такава възможност е повече “теоретична”.

Същински процеси на поддържане и развитие може да има когато СУК навлезе във фазата на зрялост. А фазата на зрялост е дошла чак когато серия вътрешни одити, покриващи цялата СУК, е доказала две неща – първо, че СУК съответства на приложимите изисквания на стандарта и на реалните нужди на Организацията; второ, че СУК се прилага, т.е. установеният ред се съблюдава. Освен това, всички или поне повечето несъответствия, установени в предишни вътрешни одити, трябва да са ефективно закрити – т.е., планираните резултати от последващите действия са постигнати, стабилизирани и позитивно оценени.

Наблюденията са, че повечето реални СУК, ако изобщо стигнат фаза на зрялост, това става след втория и трети надзор на вече сертифицираната СУК.

## **ПОДДЪРЖАНЕ НА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО**

ISO 9001 и ISO 9004 съдържат цял арсенал от механизми за поддържане на СУК, но повечето механизми не са изрично обявени и изяснени като такива.

Не е експлицитно изяснено значението на втвърдената организационна дисциплина, съчетана с политика и мерки по въвличане, участие и мотивиране. Защото, ако пълномощията и отговорностите се вменяват чрез вписването им в длъжностни характеристики, а правилата за оценка, атестиране и заплащане са остарели и неадекватни и поради това влизат в разрез със СУК, ще са нужни бюрократни и непопулярни контролни механизми, които не съжителстват добре с формите за въвличане и участие и другите форми за меко мотивиране. Казано с други думи – висшето ръководство трябва да намери механизмите, които ще помогнат на хората да станат носители на осъзната самодисциплина и на силна вътрешна мотивация да познават правилата на СУК и да прилагат.

Друг пилон за поддържане на СУК, това е организационната дисциплина по създаването и поддържането на предвидените от нея записи по качеството. Ако има пропуски при създаване и поддържане на записите, това или значи, че

съответните форми са утежнени или неясни, или че хората не са обучени и не схващат и не виждат полза защо е нужно да създават и поддържат тези записи. Най-големият гаф, и то често наблюдаван, е записите по качеството, и особено тези, свързани с резултати от проверки или разпореждане с несъответстващ продукт, да се ползват като отправна информация за санкциониране на хората. Естествено е хората да укриват или изкривяват данните или просто да не ги подават, след като истината ще ги наказва. Говорящият признак за ефективно действаща СУК е записите да се използват главно за целите на подобренията. Още по-общо казано, състоянието на дейността по създаване и поддържане на записи е ярък признак, че СУК е стабилизирана. Следователно, състоянието на тази дейност трябва да е постоянен обект на вътрешни одити в първите години на реално внедрената СУК – тогава ще е по-вероятно в следващите години дисциплината по отношение на записите да стане добър производствен навик.

Друг белег за стабилизирана СУК е състоянието на идентификациите, но с уговорката, че апробацията на СУК е показала и доказала дали системата от идентификации е добре проектирана – дали предоставя нужните сведения при разумно ниво на техническите трудности и на разходите. Но това е друг въпрос. Ако системата от идентификации е правилно проектирана, остава стриктно да се поддържа. Всяко едно занемаряване в създаването или в поддържането на предвидените идентификации е тревожен признак за дестабилизиране на СУК.

Симптоматичен белег за стабилизирана СУК е състоянието на дейността по управление на несъответствията – както “вътрешните”, така и “външните”. Теоретично е възможно Организацията да работи тъй добре, че да не личат никакви несъответствия, и съответно, да не се налага те да бъдат управлявани. Тук има тънък момент! Какви прагове или нива се използват за разграничаване на съответстващ от несъответстващ продукт, това е “относително” и донякъде зависи от целите по качеството, и при някои продукти – от целевата клиентска група, и съответно, от зададените нива на изисквания за качество на продукта. Тъй че в една Организация дадено ниво на качеството може да се счита за приемливо и, следователно, да “няма несъответствия”, а в друга Организация същото това ниво да е неприемливо и да генерира случаи на несъответствия. Това значи, че показател за стабилност на СУК е не броят несъответствия, а тенденцията им. Ако тенденцията е да намаляват несъответствията, и особено повторемите несъответствия, това е косвен признак за стабилизиране на СУК.

Други “говорящи показатели” за стабилизиране на СУК, това са типът и повтаряемостта на установяваните при вътрешните одити несъответствия на прилагането на СУК спрямо собствените ѝ правила. Ако правилата на СУК не се прилагат поради непознаване на правилата или поради липса на механизми за реално налагане на правилата, то е съвсем ясно, че СУК е нестабилизирана.

Ако има повтарящи се несъответствия, това означава, че приложените коригиращи мерки са били неадекватни или неефективни, или че има упадък в отношението към СУК, или че “отношение към СУК” просто никога не е имало. В добрия случай първите вътрешни одити на СУК трябва ускорено да доведат до ликвидиране на несъответствията на СУК спрямо изискванията към нея,

нататък да се ликвидират несъответствията в прилагането на СУК и най-накрая да се стигне до състояние вътрешният одит само да регистрира, че СУК работи “идеално” – даже да се стигне дотам вътрешните одити да бъдат разредени и, макар това да не е съвсем в духа на стандарта, да се промени самата им природа и плановият елемент в тях да отстъпи на елемента на “инспектиране”. Но това са академични разсъждения – в българската практика такива случаи скоро няма да видим. Важното, което ще посочим за ролята на вътрешния одит като механизъм за стабилизация на СУК, е, че честотата и обектите на одита трябва да са функция на реалната стабилност на СУК. Това значи вътрешният одит да са фокусира, като честота и дълбочина на наблюдението, върху такива елементи на СУК, които са или нестабилни, или рискуват да станат нестабилни. За да бъде стабилизиращ фактор по отношение на СУК, вътрешният одит, и по-точно “последващите” действия, трябва да се интегрират в системата за планиране, прилагана от Организацията. В противен случай предписанията от одита със сигурност ще олекнат и ще си останат един гол пожелателен призив.

Механизъм за стабилизиране на СУК са и прегледите от ръководството. Честотата им трябва да бъде функция от степента на зрялост на СУК – колкото по-зряла е СУК, толкова по-рядко ще са нужни прегледи от ръководството – например, веднъж годишно. Обратно, в първите години от въвеждането на СУК прегледите трябва да са по-чести, на максимум шест месеца. Насочеността на прегледа е показателна за степента на зрялост на СУК. Ако натежават факти, анализи, дебати и решения по повод на грешки или затруднения, това, освен че говори за неадекватна или неефективна СУК, със сигурност отклонява мерника от същинските подобрения, в смисъл на гонене на по-високи цели и резултати.

Друг показател, свързан с прегледите, това е дали има неизпълнени или полуизпълнени решения от предишни прегледи и по какви причини – неверни решения, липса на ресурси и организация за изпълнение или слаба дисциплина и контрол. Така или иначе, за да са полезни, прегледите трябва да се втъкат в алгоритъма за действие на система за стратегическо планиране и управление. А ако в Организацията няма система за стратегическо планиране и управление, прегледът не може да изпълни нито една своя задача и, освен че олеква и се обезмисля, почва да вреди на СУК и Организацията... с най-добри намерения.

Накрая, но не последна по важност, е стабилизиращата роля на всички видове външни одити – одит от втора страна за първоначална или последваща оценка и одит от трета страна за надзор или за пресертификация на системата. Не е нужно да се обсъжда тая тема. По нея е казано премного. Проблемът е, че в някои Организации хората се сещат за СУК само когато наближи такъв одит. Той им действа подсещащо и натягащо, а като отmine, СУК пак се занемарява.

## **РАЗВИТИЕ НА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО**

Повечето Организации приемат постановката за “развитие на СУК” като думи, дете може и да ги подминеш. Това може да се дължи на неразбиране на една съществена разлика между старата и нова версии на стандартите на ISO

от серия 9000. Докато идеята за “система за осигуряване на качеството” беше да се гарантира че е постигната и стабилизирана способност за изпълнение на изискванията на “договора”, то идеята за “постоянно подобрявана СУК” е идея за динамично следене и плътно гонене и доближаване до постоянно изменящи се и все по-високи вътрешни и външни изисквания, потребности и очаквания. Следователно, реално развитие на СУК ще се наблюдава само в Организации, чиито ръководства са осъзнали необходимостта от постоянно подобряване на качеството и от търсене на нови възможности за удовлетворяване на клиента и другите заинтересованите страни. Да се споменат и “заинтересованите страни” е важно, защото идеята за развитие на СУК не би могла да има здрави корени, ако работата се вторачи само в постигане на преките изисквания на ISO 9001. Реално развитие на СУК ще има само в тези Организации, които са възприели и оценили полезността да прилагат указанията на ISO 9004 и идеите на TQM. Да се работи по развитие на СУК, означава насочено и системно да се събират и анализират данни за целите на подобренията, включително данни и анализи, далече надхвърлящи преките нужди от постигане на съответствие на продукта. Всичко това означава Организацията да създаде организационни и технически условия за събиране и анализиране на такива данни, включително обучение и развитие на компетентността за овладяване на подходящи методи за събиране и анализ на данни, съобразени със специфичността на продуктите и процесите. Нужно е висшето ръководство да има култура и отношение към такава дейност. Нека светне, че само Организации, чието ръководство и персонал са убедено мотивирани да бъдат победители в надпреварата за оцеляване чрез развитие, и съответно искат да бъдат лидери в иновацията и подобренията, само в тях има хранителна почва за цялостна реализация на идеята за развитие на СУК. Такива Организации въвеждат системи за разкриване и въздействие върху факторите, от които зависи качеството на продуктите и процесите – системи, които надхвърлят изискванията на договорите или нормативните изисквания. Тези Организации провеждат целево обучение, включително на изпълнители, за прилагане на специфичен аналитичен инструментариум, въвеждат “записи по качеството” за набиране на данни извън най-преките нужди от постигане на съответствие на продукта, стимулират инициатива и генеративност с нарочно прицелени системи за оценка, атестиране, възнаграждение, мотивиране и пр., активно общуват с клиента, за да получат изпреварващ сигнал за тенденциите на потребностите и очакванията, извършват активно конкурентно разузнаване и сравнение, за да установят или прогнозират дали има съществени конкурентни разлики, за да ги заложат като цели пред развитието си. И още много може да се изброява, защото факторите на развитието са неизчерпаеми и неовладяни.

## **ОБОБЩЕНИЕ**

Тук са скицирани, и то бегло, само част, и то най-тривиалните насоки за поддръжка и развитие на една система за управление на качеството ISO 9001.

Може да има и други, нетривиални и съвсем оригинални възможности – творческо отражение на особеностите в една конкретна система, които нейните автори и потребители ще видят умозрително или ще открият по пътя на опита. Но висшият пилотаж не пада от небето – ражда го узрелият професионализъм.

Казаното важи не само за системите ISO 9001, а и за всички браншови системи за управление на качеството. Важи и за всички специфични системи за управление (околна среда, условия на труд, безопасност на храните, сигурност на информацията...), разработени по международни норми или спецификации. Казаното важи и за други подлежащи на формализация системи за управление в една Организация – маркетинг, иновация, логистика, финанси, персонал и др.