

## СТАНДАРТИЗИРАНИ СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ И ФИРМЕНА СТАНДАРТИЗАЦИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО

инж. Виолета Найденова, консултант в „Алфа Куолити Интернешънъл“

Доклад пред Националната конференция по качеството, ноември 2007 г.

Живеем във време, което ни дава щедър избор в какво ли не. Имаме много степени на свобода за всяка човешка дейност. Разполагаме с възможността да определяме целите на нашия живот и правилата, които насочват и структурират поведението ни. Свободата не е слободия, а осъзната отговорност. Един я осъзнава, а друг – не, и за да се защити, обществото е създадо и друг вид правила – такива, които ограничават нашия избор. Има механизми (икономически, правни и други), които ни принуждават да познаваме и да спазваме определени задължителни правила и норми и тези задължителни правила и норми рамкират степените на свобода на свободния избор.

Има общопризнати правила и норми, почиващи на житейския и производствен опит и на съвременното равнище на научното и технологично знание. Те са предложение за действие, което прави животът по-добър и лесен, по-безопасен и здравословен и въобще по-. Тези общопризнати правила и норми са най-различни – технически директиви за задължителни изисквания към продукти, процедури за добри хигиенни и производствени практики, методи за изпитване и оценяване на съответствие и др. Тези правила и норми (да ги наречем “стандарти”) помагат за икономическия растеж на фирмите, влияят на качеството на живота – най-малкото, на околната среда, в която живеем, и на здравословните и безопасни условия на труда, а чрез тяхното прилагане се постигат по-ефективно производство, по-добри услуги и по-високо ниво на удовлетворяване на изискванията и очакванията на потребителите и клиентите.

Ако отворим основното четиво по въпроса – Закон за националната стандартизация, чл.5, ал.1, гласи: “Българските стандарти се прилагат доброволно”. Една фирма, като прочете това, за нея то значи: “Ще работя по начин и правила, които сама си определям, които за мен са най-удобни и лесни и които са ми най-икономични (поне на пръв поглед ?!)”. Така мислят и действат много фирми в ежедневната си практика и тя протича под надслов “Задължителни правила няма, такива си определяме ние”. Може да се дължи на народопсихология, но стремежът правилата да се заобикалят се наблюдава навсякъде, включително и по отношение на задължителните правила. Какво остава за препоръчителните правила, нищо че правели живота по-лесен, все пак те са си ограничение – фирмите съвсем съзнателно отказват да ги съблюдают. Това е вярно, но също е вярно, че в Закона за националната стандартизация, в чл.5, освен алинея 1, има още четири алинеи. Отворена е вратичка за задължително изпълнение на изискванията на някои стандарти чрез позоваване и препращане към тях от нормативни документи, които по смисъла си са задължителни за изпълнение от засегнатите страни. Задължително се прилагат и такива стандарти, които влизат в състава на търговско описание или са част от договор по обществените поръчки.

Какво е състоянието на дейността по стандартизация в повечето български фирми? Трудно е да се каже, то трябва да се види. Ние оттук едва ли можем да го разберем. Истината е, че сериозните фирми се съобразяват с неписаното правило, че щом има определени норми, дори да са препоръчителни, добре е да се гледа на тях като на задължителни и те да се изпълняват, защото е в полза на фирмата и партньорите ѝ. Съвсем не стоят така нещата с останалата част от фирмите, броят на които е голям

процент от общия и за които това, че има нови стандарти или тяхната актуалност, не е обект на интересите им и дори е досадна информация, която може да се игнорира.

Как изглежда следната сага, която е толкова реална, че е почти истинска. Фирмата X произвежда изпитан продукт по стабилизирана технология, но отпреди 30 години. Ползваните стандарти вече отменени или заменени с нови (български, европейски, международни). Това не интересува фирмата X – тя е монополист или предлаганата стока е по-малко от търсенето, или пък на X не ѝ се рови в стандартите. Тя продава, като е обявила характеристики на продукта, базирани на вече неактуални стандарти. Фирмата Y е сериозна фирма с развита стандартизация. Тя има актуални стандарти за предметната си област, включително и тези за продукта, който купува от фирма X и на който продукт фирма Y иска да прави входен контрол. Как да постъпи фирма Y? Фирма Y не може да накара фирма X да съобрази характеристиките на продукта с актуалните стандарти (по горните причини) и се примирява да прави входен контрол по изискванията и характеристиките, обект на старите стандарти. Този резултат е негативен и за двете фирми. Недопустимо е едни фирми, с нехайното си отношение към дейностите и ползите от стандартизацията, да дърпат и другите фирми надолу.

Къде сме всички ние, дето орем нивата на качеството, и най-вече – консултантите? Прилагането на стандартизираните системи за управление на качеството и тяхната сертификация са доброволни. Пречи ли или помага постановката за доброволност?! Опази Боже! Не искаме някой да ги прави задължителни чрез закони и наредби – като в почти комичното допълнение към Наредба 32 на Министерство на транспорта, за периодичните прегледи за проверка на техническата изправност на ППС от КТП. Това не промени отношението към тези системи, но даде хляб на конфекционерите-“консултанти” и съвсем свали летвата на изискванията за независима сертификация.

На всички са известни условията и етапът на развитие на организацията, в който е най-удачно тя да се заеме с въвеждане на система за управление на качеството – стабилизирана система за управление плюс управленска воля за въвеждане на СУК.

И двете условия не се покриват току така.

Повлечени от стъргата на ежедневието, ръководителите не виждат връзката между СУК и основите на фирменото управление – иновационен маркетинг, стратегически планове, фирмени политики, реинженеринг, човешки ориентиран управленски модел и пр., – трябва фирмата да види своите вътрешни ползи от изграждане на система за управление, базирана на изискванията на ISO 9001 и на насоките на ISO 9004 (точно те дават инструменти за подредба на управленския двор, за доближаване до изискванията на клиентите, за оптимизиране на разходите и загубите по качеството).

Нещата не са чак толкова отчайващи и вече има признаци на пробуждане. След като години наред бизнесът се надребняваше, в борбата за място под слънцето някои фирми поеха въздух и това накара ръководителите да се замислят за реорганизации в полза на развитието. Някои от тях се сетиха, че управленският двор се нуждае от почистване и се обърнаха към системите за управление на качеството, търсейки в тях източник на идеи и механизми за внасяне на строг, но разбираем вътрешен ред.

Ние консултантите, в роля на работници по чистотата, влизаме в нечий двор и какво ли заваряваме там? Заваряваме три фронта за работа. Първият фронт, това са някои позабравени правила и практики – стари, но не и остарели, плюс това – рационални. Те носят ползи и червени точки на фирмата – само да се поизтупат от праха и да се използват както преди, понякога – имали сме такива случаи, – почти едно към едно. Вторият фронт, това са фрагменти от предишни или сега развиващи се системи,

които гледат немошно и хилаво – те имат нужда от подсилване и вярно насочване. Тях ги поправяме, за да ни се харесат през очите на стандарта, и също ги ползваме. Третият фронт, това са дупки и празни места, в които някога може да е имало или би трябвало да има нещо, но мястото зее празно – тези неща ние ги създаваме от нула.

Когато в една фирма става въпрос за стандарти и стандартизация, най-често имаме втория или третия случай. Тези фирми, забързани с производствените си задачи, са пропуснали да развият информационна култура по отношение на стандартизацията. На тази дейност се гледа като нещо, дето го е имало, но е застинало във времето, и ако някога е била факт, то той е бил и си остава такъв, без да е претърпял развитие. Но времето се промени, променят се ред неща, промени се и ролята на стандартите.

Националната стандартизация е законово уредена, вкл. и това, че са посочени лица, отговорни за изпълнението и управлението по целия жизнен цикъл на стандартите. Проблемът е, че липсват достатъчно ефикасните средства и механизми, които да мотивират фирмите да прилагат стандартите в своя полза и в полза на обществото.

Като консултираме по въвеждане на СУК, настояваме фирмата-клиент да определи отговорник за външните законови и нормативни документи (вкл. и стандарти), който да прегледа действащите стандарти, да състави извадка на тези от тях, които са свързани с приложната област на СУК, да ги провери за актуалност, да ги поднови (тези, които не са актуални) и да ги управлява така, както се управлява един архив. Това дотук повече или по-малко става така, както искаме (то зависи от отговорника). Проблемът идва тогава, когато дойде момент хората да се убеждават и принуждават да познават и да прилагат стандартите. Тук са нужни много воля и много търпение – а резултатите, да не говорим дали и колко са положителни, не винаги са стабилни.

Какво става, ако не успеем да постигнем твърд и стабилен резултат?

Ако се взем в ISO 9001, там за продуктови характеристики започва да се говори чак в раздел 7 “Създаване на продукта”. Там е мястото, на което почват да се изясняват дейности, определящи характеристики и параметри на продукта. В повечето случаи те са заложили в браншови или общоприложими стандарти, които се цитират в производствената документация (чертежи, технологии, инструкции, спецификации, регламенти и др.). Това започва от етапа на определяне на всички изисквания към продукта и дава възможност да се изяснят критерии за приемане след производство. Фундаменталната е ролята на стандартите, въвеждащи изисквания към продукта, за правилно изпълнение на производствения процес и колкото по-развита е дейността по стандартизация, толкова процесът и резултатът от него ще бъдат по-ефективни.

Процесът “Създаване на продукта” добавя стойност и това е обяснението той да се определя, като основен за системата за управление на качеството. Ако не можем да осигурим стабилно изпълнение и управление на този основен процес, можем ли да изградим стабилна система за управление на качеството, колкото и усилия и време да вложим? Фирмите, като пренебрегват фирмената функция “стандартизация”, по този начин отказват да мислят, че клонът, на който са седнали производствените им дейности, той е тръгнал да изгнива. Това заплашва най-основния от всички основни процеси на системата за управление на качеството, а това значи – и цялата фирма.

Стандартизацията е елемент на СУК, които се изгражда доста бавно и се проточва, за да заеме цялото време, определено за въвеждане на системата, а понякога и то не достига. Практиката и методите, които ползваме за убеждаване и мотивиране, за да може осъзнато да се приобщи и тази дейност под крилото на общото фирмено

управление, са трудни и изискват време, но се стараем да успяваме, за да може с всеки нов проект да приобщаваме нови участници в дейността по стандартизацията.

Всеки нов наш проект, сам по себе си е крачка напред в стандартизацията с целта си да създаде стандартизирана система за управление на основата на изискванията на ISO 9001 във фирмата, която е наш клиент. Това не означава, че се стремим да унифицираме управленските системи на отделните фирми – нали стандартът казва какво трябва да се направи, но не казва как. В това е и свободата на фирмата да моделира своята система по свой начин и по своя мярка. Може да се унифицират някои дейности, които са системни или с процедурен характер, но да се дават унифицирани насоки и инструкции за извършване на съвсем конкретни дейности, това не е възможно, не е необходимо, а и би било несериозно. Чрез въвеждането на системи за управление на качеството не се цели да се множат фирми-близнаци, напълно прозрачни за външен поглед. Този подход, ако и да е донякъде полезен по отношение на клиентите и доставчиците, той е направо противоположен предвид това, че все пак фирмата има и конкуренти. Той е предназначен да облекчава фирмите да осъществяват добри комуникации, с по-малък риск от разноезичие или нееднакво разбиране на деловите неща. Но и всяко прекалено добро не е на добро.

А той, бизнесът, в стремежа си да увеличава своето пазарно присъствие, или в изпълнение на законите изисквания, неизбежно ще се обърне към изграждане и на други стандартизирани системи за управление, като система за управление на околната среда, система за управление на здравословни и безопасни условия на труд, системи за управление на сигурността на информацията и др., които лягат на принципите на стандартизацията, дори в нейната доброволност.

Нека отбележим, че веднъж взела и декларирала стратегическо решение да въведе система за управление на основата на определен стандарт, веднага това го прави документ, който въвежда допълнителни изисквания, определени от фирмата, т.е. той става задължителен за нея. Немислимо е една фирма да изгради и развие реално действащи стандартизирани системи за управление, без да им предпостави като база една развита до необходимото ниво система за фирмена стандартизация.

Когато фирмите придобият еднакво и позитивно отношение към стандартизацията, когато разберат, че тя не е някакво си необходимо зло, а е дейност, прилягаща на новото и по-високо ниво на вътрешна организация, когато осъзнаят ползите за тях и техните партньори, те ще заговорят на един език и ще се разбират по-добре, с все по-редки случаи на разминавания между договорки и изпълнения, т.е. ще заработят по-добре заедно, което вече е добрият резултат, от който всички ние се нуждаем.

За нас остава удовлетворението, че работейки по стандартизацията с една фирма, заинтересованите субекти са много – самата фирма, партньорите ѝ (доставчици, клиенти), дори националната стандартизация. Като полагаме усилия да сме винаги успешни консултанти по въвеждането на системи за управление на качеството, част от тези усилия фокусираме върху елемента “стандартизация” – планомерен процес с многостранни ползи, труден за изпълнение, но пък резултатите се отблагодаряват