

ISO 9000:2000 - ЛУТАНЕ В ТЪРСЕНЕ НА КОРЕНА

доц. Анастас Кехайов, управител на Алфа Куолити Инт. ООД

Доклад пред Националната конференция по качеството,
ноември 2000 г.

Представяне на Алфа Куолити Интернешънъл

Вече десет години Алфа куолити Интернешънъл се ръководи от своята социална мисия да насочва фирмите и корпорациите към идеите за тотално качество и да им помага да управляват "чрез качеството".

За целта Алфа Куолити Интернешънъл развива и предлага два основни вида услуги:

- **Обучение** – обучава висши и средни ръководители от индустрията и услугите по бейзик-мениджмънт, тотално качество и специални дисциплини на фирмения и корпоративен мениджмънт; **в частност** – извършва фирмено обучение на разработващи екипи и публично обучение на мениджъри и вътрешни одитори на СУК;
- **Консултации** – консултира по диагностика, развитие, ново проектиране и реинженеринг на фирмени функции и дейности, управленски технологии и организационни структури; **в частност** – консултира по проектиране, внедряване и развитие на всички видове методи и системи за управление на качеството;

На 10 септември т.г. Алфа Куолити Интернешънъл навърши своята 10-годишнина. За тези 10 години бяха удачно решени 180 проекта при 75 клиенти и бяха обучени близо 6000 стопански мениджъри и водещи специалисти.

Бъркотията около ISO 9001:2000

Световното информационно пространство е пълно със съобщения и дискусии, които широко и активно представят и обсъждат ISO 9000:2000.

На фона на това у нас царят почти пълно информационно затъмнение и винаги ленна апатия на повечето компетентни и заинтересовани органи.

Ако Клуб 9000 и неколцина сертифициатори и консултанти не се бяха постарали да хвърлят малко светлина, предприятията и досега щяха да си останат с вързани очи. Реално погледнато, не е сторено много. Това личи в поведението на стопанските мениджъри, които, като не разполагат с достатъчно информация, а това им дава още един довод пак да протакат вземането на решение, озъртат се и се колебаят, изчакват светофарът да стане по-зелен, а пазарът не чака, и фирмите само губят от това.

Осигуряване на качеството и управление на качеството

При версия 1994, ако една фирма бе решила да се прицели единствено в сертификата като такъв, тя можеше да редуцира обхвата на работата само до изграждане на "система за осигуряване на качеството" и, като покрие задължителните изисквания на ISO 9001, да иде на сертификация.

Други фирми виждаха в ISO 9001:1994 една доста тясна дрешка и се стремяха да изкатерят по-високото стъпало на "система за управление на качеството", като се придържаха към приложимите за фирмата насоки на ISO 9004-1:1994 или ползваха и други отправни методологически бази.

И понеже ISO 9001:1994 и ISO 9004:1994 са различно структурирани, за фирмите не винаги бе лесно да улучат добра мяра между полезното и задължителното и между перфектизма при формалното документиране и претрупването на истински важните осигуровки за качеството.

При версия 2000 стандартите ISO 9001 и ISO 9004 имат унифицирана структура и плюс това "осигуряване на качеството", макар и плахо, вече отстъпва на "управление на

качеството", което е основано на "измерване и наблюдение" с цел "непрестанни подобрения". Значи, ако се започне работа по новата версия, ще е нелепо тя да се втренчи само в ISO 9001, понеже именно изпълнението на насоките на ISO 9004 създава истински работоспособни предпоставки за постигане на изискванията на ISO 9001.

Между ISO 9004:1994 и ISO 9004:2000 има доста значими различия и в структурирането на материята, и в съдържателния ѝ обхват. Даже човек ще каже, че новият стандарт като че ли представлява един вид отрицание на стария.

Всъщност тук има различен прочит на принципите за управление на качеството – просто при новата версия идеите на Джуран, Файгенбаум, Кросби и Кантарели надделяха над "немско-холандската школа".

Общото в двата стандарта е това, че и двата са насочени към системата за управление, а не само към гарантиране на изискванията на договора.

Ето защо една фирма, която в предишната своя практика е ползвала насоките на ISO 9004-1:1994, лесно ще се ориентира и по-ефикасно ще се възползва от указанията на "близкия до него" ISO 9004:2000, и така тя или безпроблемно ще извърши безболезнен трансфер към ISO 9001:2000, или съвсем пряко ще се насочи към постигане на неговите изисквания.

Новата версия на стандартите изисква нова схема и стил на консултиране

Има две базови схеми за консултиране – "методическо консултиране" и "фул сървис", заедно с различните техни комбинации и разновидности.

Схема "фул сървис" (консултантът съставя заготовки за документи и клиентът ги съгласува и приема) има място, ако фирмата-клиент не може да отдели достатъчен кадрови ресурс и/или ако нуждата от сертификат е повече от спешна. Съответно работата е ограничена до задължителните изисквания на ISO 9001. Тук няма никакво консултиране – чисто и просто документирането на системата е възложено на външен проектант.

При фирми с висок дял инженери и специалисти-висшисти е по-удачна схема “методическо консултиране” – консултантът обучава фирмен екип и го насочва и подпомага през всички етапи на проектиране и въвеждане на системата и подготовката за сертификация, като осигурява активен методически и информационен съпровод на цялата практическа работа.

Тази схема съчетава същностното знание на клиента за продуктите и процесите с методическия опит на консултанта да анализира и проектира управленски технологии и организационни структури и по такъв начин тя гарантира резултати, адекватни на фирмените дадености и особености.

Тъй като хората от фирмата участват пряко и ангажирано във всички етапи на работата, съпротивата към промените, предизвикани от новия и по-строг организационен ред, е доста по-слаба, което помага да се парира или поне силно да се ограничи рискът от конфликти и напрежения.

ISO 9001:1994 канонизира група изисквания, които, вече постигнати от доставчика и потвърдени от сертифициатора, чрез това се гарантира на клиента, че свързаните с качеството клаузи на договора (поръчката) са изпълними и ще бъдат изпълнени. Парадоксално е, но по-голямо значение се отдава на това дали са удовлетворени всички задължителни изисквания на стандарта, а не дали системата върши работа на фирмата. Естествено, такава осакатена система за осигуряване на качеството дава тлъста почва за конфекционирание и тиражиране чрез машинални и почти слепи адаптации. Схемата на консултиране "фул сървис" пасва на тази постановка на задачата и това обяснява широкото ѝ приложение в последните години дори сред фирми с мощен кадрови ресурс.

Новата версия на стандартите е насочена към система за управление на качеството, която е способна да удовлетворява специфичните нужди на "органазацията", на нейните клиенти и на всички заинтересовани страни.

Тук методическото консултиране би изявило предимствата си, защото фирмата ще има и достоен сертификат, и ефективно действаща система за управление на качеството, което е важно, ако ръководството иска да се внедри система, която работи в полза на фирмата, а не обратното.

А чрез конфекционерски подход и "заимстване" на чужди наръчници и процедури фирмата само би си направила мечешка услуга.

За външните и вътрешните ползи

Идеята на стандартите от серията ISO 9000 е да предизвика такава организационна подредба във фирмената система за управление, че тя да е способна ефективно да решава присъщите на фирмения продукт задачи за управление на качеството.

При версия 1994 имаше захласвания по хилавия дизайн на ISO 9001, ISO 10011 и ISO 10013, което ползва сертификатора, защото облекчава одита, но това парализираше фирмата, защото центърът на внимание се изместваше от нуждите на фирмата към канона на стандарта.

Но ако във фирмата вече е осъзната нуждата от търсене на вътрешна полза (доближаване до изискванията на клиента, снижаване на свързани с качеството разходи и загуби, слагане на ред в управленската кухня), тя може да използва насоките на ISO 9004:2000, които стъпват на идеите на TQM за ориентация към клиента, сътрудничество с партньорите и общо участие на всички хора в планомерен процес на непрестанни подобрения.

Функционално и процесно ориентирани системи за управление на качеството

При версия 1994 системата за осигуряване на качеството се одитира по 20-те елемента на ISO 9001 и това е повече от удобно за одиторите.

За фирмата е по-добре системата за управление на качеството да се изгради по функции и дейности и при старата версия на стандартите това можеше да се постигне, ако се стъпеше на насоките на ISO 9004-1.

Във версия 1994 двата стандарта не си приличат – ISO 9001:1994 е построен по видове осигуряване, а ISO 9004-1:1994 е построен по видове осигуряващи дейности.

Новите процесно ориентирани системи повече импонират на нуждите на една фирма от дейности и организация по управление на качеството.

Надали е важна една такава разлика дали системата е структурирана "по функции и дейности" или "по процеси", понеже тези две структури се припокриват – разликата е, че повечето процеси протичат на физическо ниво, а функциите и дейностите се реализират на организационно ниво.

Всички системи, строени по насоките на ISO 9004-1, лесно могат да се адаптират към на новата версия на стандартите. Защо твърдим това.

Стандартите ISO 9004:2000 и ISO 9001:2000 следват еднаква логика и са структурирани по групи процеси.

ISO 9004:1994 е структуриран по видове фирмени функции и дейности (макар и да не ги покрива в пълния им обхват).

Ако бъдат "наложени един върху друг" обхватите на ISO 9004:2000 и ISO 9004-1:1994, се вижда, че те имат широко пресечно поле, но и поле на разминаване – ISO 9004-1:1994 влиза в детайли по техническия аспект на системата, а ISO 9004:2000 заимства от ISO 9004-4:1994 методите за диагностика и анализ и методологията на подобренията.

Тъй или иначе полетата на пресичане са много по-силни от полетата на разминаване. По-важно е, че между двата стандарта няма противоречия.

Значи една система за управление на качеството, която е построена по ISO 9004-1:1994, т.е. структурирана по фирмени функции, лесно може да се преструктурира като процесно ориентирана система, и следователно такава система може с равен успех да се сертифицира по ISO 9001:1994 и по ISO 9001:2000 (според това какви са нуждите на фирмата и условията на сертифициаторите към момента на сертификацията).

Иначе казано, за да покрие всички важни фирмени звена и дейности, системата за управление на качеството трябва да бъде структурирана по основни фирмени функции или по основни фирмени процеси.

Двата подхода са еднакво работоспособни и няма смисъл да се обсъжда кой е по-добър. Просто в сегашния състав на ТК 176 надделяха привърженици на процесния подход. "Открила" процесно ориентираните системи, версия 2000 доближи ISO

9001 до ISO 9004 и до "новите" изисквания на изглежда нарочно позабравените класици на TQM – Джуран, Файгенбаум, Кросби, Кантарели и плеяда други.

Нека го кажем, че да прозвучи шеговито, но сме почти сигурни, че във версията си от 2010 година стандартите най-сетне ще бъдат очистени от всякакви лутания или залитания и ще се доближат много по-плътно до класическата методология на постоянните подобрения – само дето тогава никой от класиците вече няма да е жив, за да може да упражни авторски надзор за методическа чистота на практическо прилагане на своите идеи