

# **БДС EN ISO 9001:2001 – БАЗА, НАДСТРОЙКА ИЛИ ДОПЪЛНЕНИЕ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ**

доц. Анастас Кехайов, управител на Алфа Куолити Интернешънъл

Доклад пред Националната конференция по качеството, ноември 2003 г.

## **Интерес към ISO 9001 има, но активността е ниска, а резултатите не отговарят на практическите нужди**

Напоследък интересът към ISO 9001 видимо расте – било под натиска на чуждестранни клиенти и собственици, било защото на някои търгове за обществени поръчки се изисква сертификат, било и поради други причини, та даже има случаи на осъзната нужда от подобрена работа по качеството. На този процес позитивно влияят усилващата се конкуренция, синдромът на подражанието и еволюиращата визия на по-модерните топ-мениджъри. Негативно влияят лабилните директорски столове, ниското образователно-квалификационно равнище на водещия персонал в повечето организации и обезкуражаващият пример на половинчато конфекционирани “системи”. Негативно влияе и родната система за акредитация и сертификация – и на “професионализма” на сертификационните услуги, и на високите им цени. На този фон с тревога очакваме върховите резултати на тромавия проект ФАР BG 0004.01 “Грантова схема за въвеждане на СУК”, който забави стотици организации да се качат овреме в забързващия се влак към Европа.

Наблюдаваме една ситуация, в която интересът към ISO 9001 расте, но не е съразмерен нито с реалната активност, нито с практическите ползи. Тази ситуация има свои корени, трудно видими от всяко око, и понеже ние неведнъж сме се препъвали в тях, искаме да ги посочим на организациите, въвели и въвеждащи ISO 9001, а също на цялото професионално братство.

Не че не се работи по ISO 9001, но както се върши тази работата, тя ползва не толкова самите организации, колкото сертификационния бизнес.

Искаме нещата да си отидат намясто и с такава цел представяме този доклад, който тълкува важни постановки на приложния системен анализ и организационния инженеринг на системите за управление, за да може те да се използват като основа за правилно въвеждане на системи по качеството.

## **Кога и защо стандартизираме една система за управление**

Трябват три неща, за да се стандартизира една система за управление. Първо, системата е относително стабилизирана (като главни връзки между цели, ресурси и организация) и донякъде консервативна (поне в обозрим хоризонт няма да има кардинални промени). Второ, системата се поддава на формализиране (еднозначно описание във вид на понятни за персонала документи). Трето, има управленска воля за самия акт на стандартизиране.

Система за управление се стандартизира по различни причини. Една от тях може да бъде, че жизнеспособността ѝ е станала силно зависима от точното и безгрешно съхраняване, разбиране, препредаване и прилагане на принципите и правилата за управлението ѝ. Друга такава причина може да

бъде, че топ-мениджърите са се решили да делегират повече правомощия, но и повече отговорности на по-ниските етажи от управленската пирамида.

Следователно, действителна нужда от стандартизиране на системата за управление ще възниква обективно и по-често в традиционни отрасли на индустрията и в традиционни области на услугите, сред производители на “банални” продукти и доставчици на “класически” услуги, в организации с продължителна и непротиворечива собствена история и богат позитивен опит, при по-дълго “удържали се на върха” и успешни управленски екипи.

Някой ще каже, че EN ISO 9001:2000 е универсален и приложим от всякакви организации – вярно е, стига да има какво да се стандартизира и това да бъде полезно за ефективността на управлението на организацията. Не искаме да засягаме никого, но смятаме, че в една млада или новородена организация, с още неустановени стил и правила за управление, и особено ако тя действа в някой динамичен бранш, прибързаното стандартизиране на нестабилно усвоени регламенти може да вкорени дълбоко неосъзнатите или незабелязани до момента пороци на управлението на тази организация. На такава организация ще препоръчаме най-напред да се съсредоточи над изясняване и утвърждаване на логиката, принципите и правилата на своята управленска практика и върху практическата ѝ апробация и едва тогава да премине към стандартизиране само на част от системата за управление – тази част, която наистина се е доказала като работоспособна и ефективна.

### **Кое в една система за управление подлежи на стандартизиране**

Всичко, което се поддава на формализация, може да се стандартизира. Но стандартизирането внася и известна доза консерватизъм, която може да парализира някои степени на свобода, нужни на всяко гъвкаво управление.

Управлението е смесица от рутинни и творчески дейности – рутинни са канализираните изпълнителски и поддържащи дейности, а творчески са иновационните и стратегически дейности, с присъщия им риск да се вземат уникални решения в условия на непълна информация за нестабилна среда.

Самите управленски задачи, които непрестанно възникват, се делят на две групи. Едната група задачи са чести, тривиални, банални, повтарят се по еднакъв или близък начин. Тези задачи преобладават по брой. Всички те могат да бъдат решени правилно или неправилно, но, ако се допусне грешка, тя не е съдбовна за жизнеността на организацията. За решаване на тези задачи са компетентни и отговорни средните и преки ръководители. Втората група са иновационните и стратегически задачи и те се решават от топ-мениджърите на организацията с помощта на функционалните звена.

От казаното личи, че стандартизацията в управлението ще е полезна, ако се насочи да търси, изучава, типизира и определя точни и лесни схеми за решаване на повторяеми и тривиални задачи на рутинния мениджмънт. Стандартизацията на система за управление е стандартизация на действия и правила за действие, които тази система изпълнява в нормални ситуации. Идеята е критично да бъде осмислен целият минал управленски опит, да се анализират типичните случаи на успехи и неуспехи поради правилни или погрешни действия, добрата управленска практика да се формализира във вид на вътрешни за организацията управленски правила и така тя да стане задължителна, а вредните и грешни управленски практики да се забранят.

Става ясно, че стандартизацията на системата за управление ще засяга главно изпълнителските и обслужващи дейности и звена на организацията.

Това означава, че при документиране на една система за управление е опасно да се изпада в писателска еуфория – да се стандартизират етапите и отговорностите в една развойна задача е полезно, но да се стандартизира механизмът на генериране на иновационни идеи ще бъде направо вредно.

В една система за управление следва да се стандартизират тези нейни елементи, чиято стандартизация ще ги освободи от грешки или ще повиши тяхната ефективност и ефикасност. И не бива да се стандартизират такива елементи, при които стандартизацията би им отнела свобода за гъвкавост.

И така – на стандартизация подлежат главно рутинните правила за вземане на решения и предприемане на действия при банални задачи, и то в нормални ситуации, и съответните права, отговорности и комуникации. Прочие, дефиницията на функционален обхват на системата за управление на качеството и съставянето на задание за проектиране трябва да стъпят на точна диагностика на цялостната система за управление на организацията. Нека да е неловко, но отричаме всички системи по качеството, разработени на база на конфекционно задание или изобщо без задание за проектиране. Ето обяснението защо някои организации не са доволни от своите системи по качеството – не би и могло да е иначе, ако системата е градена без идея на какви цели ще служи, какви задачи ще решава, с какви средства и как.

### **Смисълът да се стандартизират управленските технологии**

Системата за управление е инструмент, който реализира стратегията за развитие на организацията и заедно с това решава ежедневните ѝ задачи. Системата има структура, която изпълнява необходимите на организацията управленски функции. Всяка управленска функция се състои във вземане на присъщи видове решения и предприемане на присъщи видове дейности. В общия случай вземането на управленски решение и предприемането на управленски действия представлява поредица от свързани стъпки, етапи или ходове, изпълнявани от определени лица или звена в организацията. Такава поредица от стъпки, заедно с отговорностите и комуникациите по тяхното изпълнение, обикновено се нарича “технология за управление”. По-сложни управленски технологии могат да се представят като набор от по-прости технологични модули. Обект на стандартизация в една система за управление са най-често управленските технологии или, още по-често – съставните им модули. Стандартизиране може да се прави чрез документи от типа на “описание на процес”, “процедура” или “работна инструкция”. Може да се прилагат също и документи от типа на наръчници, правилници, наредби, устави, органиграми, матрици на отговорностите, матрици на решенията, функционални характеристики, длъжностни описания и пр.

Не може да се стандартизира технология за управленско решение или действие, която не е проверена и изяснена “от опит” и/или което възниква за първи път. Значи, управленска технология не може да се пише “a priori” или чрез заимстване на чужди технологии, та колкото и елегантни да са те.

Всичко това ни кара да се усъммим в работоспособността на такива системи за управление на качеството, които са въведени от фирми с кратък жизнен опит или са заимствани от чуждестранни собственици и партньори.

Съмнения имаме и към системите за управление на качеството, въведени в организации, прекалили с многобройни структурни промени – на тях им се губи памет за плюсовете и минусите на предишната управленска практика.

Правилният подход е да се тръгне от функционалната структура на организацията, да се определят основните, допълнителни и спомагателни процеси, да се опишат технологиите за правилно изпълнение и ефективно управление на тези процеси, и там, където това е необходимо или полезно, технологията да се стандартизира, ако може. А стандартизиране може да се прави само на една вече изяснена, проверена и стабилизирана технология.

### **За баланса на полезно стандартизиране на управлението**

Стандартизирането натоварва системата за управление с този умерен бюрократизъм, който осигурява срещу грешки и насочва към подобрения. Стандартизацията трябва да служи на системата за управление, като прави управленските задачи по-ясни, прости и лесни за решаване и помага те да бъдат решавани от първи път, винаги правилно и все по-добре. На никаква полезна цел не служи обратното – когато системата по качеството почне да обременява и да спъва цялостната система за управление на организацията. Ето проблем конят да се постави пред каруцата. Формулировката е ясна – система за управление на качеството не се прави сама за себе си, а за да помага цялата организация да бъде ефективна и ефикасна при гарантиране и непрестанно подобряване на качеството на нейните продукти или услуги.

Нужно е равновесие между равнище на формализация на системата по качеството с това на другите подсистеми за управление на организацията. В доста сертифицирани организации такова равновесие липсва – при това положение е сигурно, че системата по качеството тежи на другите системи, те са склонни да я отхвърлят или да я задушат, и точно това се наблюдава. Колкото по-натруфени с излишни правила са документите на системата по качеството спрямо другата управленска документация в една организация, толкова по-вероятно е тези документи да не съжителстват дълго време.

### **Когато качеството не е задача, а е инструмент на управлението**

Знаем за градиращите стадии “контрол на качеството”, “осигуряване на качеството”, “управление на качеството”, “управление чрез качеството”. Но нещо изпускаме – то е, че системата по качеството ляга в основата на цялостната система за управление на организацията едва в последния от тези стадии. Стандартите EN ISO 9001:2000 и EN ISO 9004:2000 имат уеднаквена структура, но ISO 9004 борави с по-широка терминология от ISO 9001 и това не е случайно – просто в ISO 9001 пише за “управление на качеството”, а в ISO 9004, там пак пише “управление на качеството”, вече прозират, макар еkleктично, ясни насоки за “управление чрез качеството”.

ISO 9001 и ISO 9004 са “свързана двойка стандарти” и това е заложено, за да не се противопоставя подготовката за сертификация на вътрешните нужди на всяка организация от непрестанни и полезни усъвършенствания.

Ако е така, защо EN ISO 9004:2000 не е станал БДС? Кой има интерес да се забавя издаването на този БДС? И дали компетентният технически комитет по стандартизация не е повлиян от свои членове – представители на организации, които има интерес работата по ISO 9000 да продължи по

добрата схема на плащане на пари, в резултат от която организациите имат лъскави сертификати, а нямат ефективно работещи системи по качеството.

Неудобно е да го признаем публично, но има консултанти и одитори, които не познават, а и не чувстват нуждата да изучават EN ISO 9004:2000 (те не познаваха и EN ISO 9004:1994. Впрочем, той също не стана БДС ?!).

Защо да виним организациите, че не са и чували за “управление чрез качество”. Просто не е имало откъде да научат. Но докато организациите у нас са в различни стадии на работа по качеството със своите конкуренти по света, т.е. – тичат по различни писти, нямат никакъв шанс да ги настигнат.

### **Ако вече правим нещата добре, можем да ги правим още по-добре**

Системата за управление на качеството лежи в основата на цялостната система за управление на организацията само в най-еволюираните стадии на работа по качеството – управление чрез качеството, тотално управление на качеството и други подобни модели за организационно съвършенство. Възможна е и друга, наглед по-скромна постановка – една добра система за управление на качеството може да бъде добра надстройка над една иначе добре функционираща система за цялостно управление на организацията. Такъв подход може да се използва в организации, които вече са решили проблемите с материална база и ресурсна осигуреност на дейността и плюс това прилагат строг ред за управление на техническите и други документи. В тези случаи се получава висока степен на интегриране на техническите с организационните документи, което гарантира сигурно функциониране на организацията като цяло. Този подход би бил удачен за всяка организация, която се характеризира с висока степен на риска в основните си дейности и/или с висока степен на риск при употреба на нейни продукти или услуги. Ако имаме предвид фирми от тежката химия, металургията, специалното производство, фармацевтичния бранш, корабоплаването, здравеопазването и пр. такива, не са много добрите примери, които могат да бъдат посочени. Работоспособни системи по качеството са въведени само от организации, които и преди това са прилагали ефективно работещи системи за цялостно управление. В такива организации, казано на шега, нещата са станали още по-добри въпреки сертифицираната система за управление на качеството.

### **Не бива външните императиви да заглушават вътрешните нужди**

Най-разпространен е този случай когато системата за управление на качеството се изгражда като повече или по-малко автономен придатък към действащата система за цялостно управление на организацията – едната система работи за себе си, другата – за нея си. Едни и същи данни се събират два пъти, от различни служители и звена, правят им се различни обработки и се използват за различни нужди. Едни решения противоречат или са изцяло несъвместими с други решения. Въвежда се автоматизирана информационно-управляваща система, но тя влиза в разрез с правилата на системата по качеството. Едни служители и звена отговарят за качеството, други не отговарят. Накрая за всичко е виновен мениджърът на СУК и той или побързва да си смени работата, или гледа да я върши “без конфликти”.

Не би и могло да бъде иначе при тия щурмовашки срокове и хилави бюджети за въвеждане на СУК. Тъжно е да го признаем, но “показухата”

се превърна в основен метод за работа по въвеждането и сертифицирането на системи ISO 9000, а така няма да стигнем далече по пътя ни към Европа.

### **Вместо заключение**

С вярата, че ще бъдем разбрани правилно, искаме да кажем следното.

Системният анализ дава методологически основи за проектиране на всякакъв вид системи за управление, а организационният инженеринг дава насоки за практическо насочване на съответните проекти. Ако плюс това се познават и стандартите ISO 9000, ISO 9001 и ISO 9004, това гарантира работоспособност и ефективност на така проектираната система ISO 9001.

Организациите имат нужда от ефективно работещи системи ISO 9001, които служат, за да опростяват и облекчават управлението, а не обратното.

Въвеждането на система ISO 9001 е инвестиция в стопанското здраве на организацията и тази инвестиция трябва да е рентабилна, за да си струва