

ФАКТОРИ ЗА УСПЕХА НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО, ЗАВИСЕЩИ ОТ САМИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

доц. Анастас Кехайов, управител на Алфа Куолити Интернешънъл

Доклад пред Националната конференция по качеството, ноември 2004 г.

Актуално значение на обсъжданата тема

Публично е известно – има сертифицирани системи за управление на качеството, които не функционират, а камо ли да са ефикасни и полезни на Организацията, освен че развяват насам-натам лъскавите си сертификати.

Някои мениджъри го осъзнават, но повечето от тях са склонни да се оправдават пред клиентите и пред себе си с “външни” и независещи от тях фактори, например – неопитен консултант, невзискателен сертифициатор, недостъпен за ползване опит на сродните Организации, натегнати срокове за въвеждане на СУК, непредвидени пазарни и финансови проблеми и пр.

Такива пречки може да влияят негативно и често тях наистина ги има. Но дори част от неуспеха да идва от външни причини, основните причини са вътрешни за Организацията и се проявят, защото са били оставени да се проявят – или защото не са били осъзнати, или защото са били подценени. Твърдим това на база собствени наблюдения върху близо 50 реализирани от нас проекти за въвеждане на СУК и преки впечатления от още два пъти по толкова проекти – дело на колеги от много други консултантски къщи.

Този доклад систематизира “вътрешните” фактори, които помагат или пречат на успеха. Повечето от тях се поддават на предвиждане и контрол, значи могат да се овладеят, и следователно е неоправдано да се игнорират.

Решение за въвеждане на система ISO 9001

Решението за въвеждане на СУК е стратегическо решение на висшето ръководство, което очаква СУК да му служи като действителен инструмент за изпълнение на мисията, визията и стратегическите цели на Организацията. Ръководството трябва да възприеме бъдещата СУК и работата по нейното въвеждане като организационен механизъм за ясно определяне и формална подредба на вътрешните и външни връзки и отношения на Организацията. Така и така се влагат допълнителни усилия и средства, вкл. работно време, за въвеждане и сертификация на СУК, и, за да не бъде това самоцел, нека те допринесат също за “почистване и поддръждане” на управленската кухня. Ако СУК въведе ясен и строг организационен ред в цялостната система за управление, това подобрява нейната ефикасност и ефективност, а оттам се повишават рентабилността и конкурентната способност на Организацията. Повишава се удовлетворението, а оттам и доверието на клиентите, които

увеличават интереса си към Организацията, което ѝ води и нови клиенти. Това стабилизира позитивните тенденции за развитие на Организацията и води до удовлетворение и повишена мотивация на собствения ѝ персонал. Това пък освобождава допълнителен управленски ресурс, който се насочва в перспективни и стратегически решения и действия за постоянен прогрес.

Именно на такива съображения трябва да стъпи ръководството, когато взема искрено и ангажирано стратегическо решение да въведе “своя” СУК.

Нелепо е решение за въвеждане на СУК да се взема “под давление” на неумолим клиент, заради допускане до конкурс по ЗОП, или защото някой конкурент има сертификат, или защото “така е модерно”, нито е добре да се изчаква последният момент в търсене на най-евтини или “лесни” схеми. В тези половинчати и колебливи решения винаги прозира, че СУК е нещо второстепенно, което, докогато “може”, ще изчаква реда си, а когато почне работа по въвеждане на СУК, на нея се гледа като на необходимо зло и тя се върши по пътя на най-леките усилия. Доста естествено е, при така взети решения, резултатите също да бъдат колебливи, половинчати, безполезни.

Това, което безпокои напоследък, е зачестяване на случаите, в които решението за въвеждане на СУК се изкривява до решение за вземане на сертификат – с колкото може по-малко усилия за въвеждане /нека външни хора свършат работата/, за колкото може по-кратко време /т.е. работата се претупва/, с колкото може по-малко пари /т.е. никаква работа не се върши/ и при най-невзискателния сертифициатор, комуто просто си плащаш и той ти издава сертификат, нищо че СУК е само на хартия и изобщо не действа. Даже и хората от Организацията нито са чули, нито са видяли да има СУК.

Вината за това не е на ръководителите на Организацията – просто не е имало кой да им разясни две комерсиални заблуди – че въвеждането на СУК е “проста работа” и сертификацията е “гарантирана, щом си платиш”. Консултанти и сертифициатори, а и медиите, са длъжници пред клиентите на консултантски и сертификационни услуги, а и пред цялото ни общество. И държавните органи не се хабят да информират заинтересованите страни.

Замътането на информационното пространство е преднамерено. Това поражда неадекватните решения за въвеждане на СУК, което е “изгодно” за някои консултанти и сертифициатори, но не е полезно за Организацията.

Подготовка за въвеждане на системата

Подготовката е необходим предварителен етап и тя има за задача, от една страна, да гарантира адекватност и полезност на бъдещата СУК, и от друга страна, да създаде условия за вярно насочване, правилно изпълнение и ефективно управление на същинските дейности по въвеждането на СУК.

Подготовката може да включва различни стъпки – например, пускане на Заповед за стартиране и управление на Програма за въвеждане на СУК, избор на мениджър на СУК с подходящ длъжностен профил, приемане на Правилник на Съвет по качеството, уводен семинар за всички участници в Програмата, диагностика на съществуващото състояние на управление на качеството, изготвяне на Задание за проектиране на СУК и Работен план-

график за въвеждане на СУК, определяне на индивидуални отговорници и работни групи, обзавеждане на място за работа, огласяване на Програмата.

Уводно обучение се прави преди диагностиката, и по изключение – след нея. То запознава ръководителите и специалистите от Организацията с философията и съдържанието на стандарта ISO 9001 и с конкретните им задачи и задължения по въвеждане на СУК. В него участват ръководители и специалисти, имащи преки ангажименти или засегнати дори косвено от дейности или резултати от планирането, проектирането, документирането, внедряването, прилагането, поддържането и развитието на СУК.

Всяка една Организация има интерес да включи в уводното обучение максимален брой участници – по-добре да има обучени хора в повече, а не аналфabetи да въвеждат СУК. Ако макар една ключова фигура не е минала уводно обучение, “синдромът на невежата” (той отхвърля “непознатото”) ще обрече Програмата на боксуване. Удачно е в това обучение да участват и изявени изпълнителски кадри, особено ако имат завоюван авторитет на неформални лидери. Вместо да се изолират, потенциалните противници на Програмата, ако ги има такива, също следва да преминат уводно обучение, след което да бъдат ангажирани с конкретни задачи с ясно видим резултат.

Диагностиката на реалната практика по качеството има за задача да осигури информация за планиране на СУК и на работата по въвеждането ѝ. Диагностиката се състои в търсене на информация чрез визити на работни места и обекти, прочит на документи и данни и беседи с длъжностни лица. Тя цели да установи кои са и какви са съответствията и несъответствията на реалната практика по качеството с изискванията на стандарта ISO 9001. Всъщност, работата по въвеждане на СУК се състои в затвърждаване на съответствия (позитивни правила и практики) и премахване на причините за несъответствия (елиминирание на негативни правила и практики и/или въвеждане на липсващи, но определени в ISO 9001 правила и изисквания).

На база на установени от диагностиката несъответствия между реална и идеална СУК, и предвид приоритетите и ресурсите на Организацията, се прави планиране, и по-точно – изготвят се, съгласуват се и се утвърждават “Задание за проектиране на СУК” и “Работен план за въвеждане на СУК”. Заданието за проектиране на СУК определя структурата и съдържанието на нейната документация и обикновено се представя чрез предложение за “Състав и йерархия на документацията на СУК” и “Примерни анотации на основните документи на СУК”. Работният план за въвеждане на СУК обикновено дефинира работните етапи на Програмата, задачите, сроковете, изпълнители, отговорници, схема на консултиране, дни за консултантски посещения, блокадно време за организирана работа по Програмата, график на вътрешни одити, “директорски проверки” и прегледи от ръководството.

Идеята е Мениджърът на СУК периодично да отчита изпълнението и проблемите по Работния план пред Съвета по качеството, който да оценява прогреса и да набелязва необходимите коригиращи и подпомагащи мерки.

За жалост, често подготовката за въвеждане на СУК или липсва, или е половинчата и припряна, свита до хилаво обучение на шепа “посветени” и псевдо-диагностика, водена в бърз диалог с бъдещия мениджър на СУК. Няма Съвет по качеството, който екипно да планира действията и да гледа резултатите. Няма Задание за проектиране на СУК, от което да личи какво

се иска да се постигне. Няма Работен план за въвеждане на СУК, който да осигури организационни и ресурсни условия за успешна работа. Няма кой да координира усилията и да отчита, контролира и оценява постигнатото. При това положение никак не е за чудене, че липсва възможност да бъдат сравнявани “изходните данни” с “входните данни” за проектиране на СУК.

Проектиране и предварително документиране на системата

Преди да почне работа по проектиране и съставяне на нови документи на СУК /съгласно Задание за проектиране!/, добре е да се инвентаризират и по възможност да се актуализират налични в Организацията и пригодни за употреба “стари” организационни и организационно-технически документи.

Актуализираните и нови документи на СУК се обсъждат задълбочено със заинтересованите звена и лица преди да се представят за утвърждаване от ръководството. Обмислят се и се планират (съответно, осигуряват се и с достатъчно ресурси) всички необходими организационни, технически или други мероприятия, които ще съпътстват дейността по пробно внедряване.

Актуализацията на документи се прави от персонал на Организацията.

При съставяне на нови документи разпределението на работата между Организацията и консултанта зависи силно от характера на документа – дали неговата материя е позната и присъща на обичайно осъществяваните в Организацията функции и дейности или се отнася към т.нар. “системни изисквания” или “задължителни документиращи процедури” на ISO 9001.

Важно е СУК да не се “конфекционира”, а да се проектира “по мярка” според реалните и предполагаеми, сегашни и бъдещи нужди и очаквания на Организацията от управление на качеството и непрестанни подобрения. Методът “Сору-Paste” /наричан още “Режи-Лепи-Вулканизира”/ улеснява консултанта и одитора, но е вреден за Организациите, за професионалната общност, за каузата “качество” въобще, а отгук – за обществото като цяло.

Пробно внедряване на СУК и коригиране на документите ѝ

Този етап може да започва с обучение на всички хора, засегнати от бъдещото прилагане на СУК. Аprobацията цели да докаже, че правилата и изискванията на СУК са приложими и полезни, а също, чрез сблъсъка на умозрителни идеи с практическите реалности, да посочи някои възможни подобрения на практиките – чрез опростяване, чрез допълване и изменение. Коригирането се състои във въвеждане на тези подобрения в документите.

В редица случаи този етап се прескача и се отива директно на работно внедряване, което съкращава сроковете, но обрича прилагането на СУК на боксуване, дължащо се главно на човешка съпротива към недообмислени, безполезни или излишно усложнени и бюрократени регламенти на СУК.

Финализиране на документите и редовно внедряване на СУК

Всички полезни и работоспособни изводи от апробацията се отразяват чрез коригиране на съответните документи. За да се избягнат евентуални противоречия, извършва се обща редакция на всички документи. Правят се нужните съгласувания, документите се предават за утвърждаване и в този им финализиран официален вид следва да се пуснат за работно внедряване.

Обемът работа по финализирането на документите на СУК зависи от промените и допълненията, дошли като корекции от пробното внедряване. Ако корекциите са многобройни, възникват рискове от поява на логически конфликти между нововъведените промени или допълнения и поради това е наложително да се направи обща редакция на всички документи на СУК.

Правилата и изискванията, които са заложили във финализираните и официално утвърдени документи на СУК, биват въплътени в технологията и в организацията за изпълнение и управление на процесите и дейностите.

На хората се възлагат отговорности и пълномощия и им се помага да придобият и затвърдят практически умения и навици да спазват стриктно и най-съзнателно новата “организационна дисциплина”, доведена от СУК.

Активно се работи по създаване и поддържане на изискваните от СУК “записи по качеството” – като доказателства за действието ѝ и като база за подобрения (систематизирани в разни картотеки, досиета, журнали и т.п.).

Доколкото е нужно определено ниво на проследимост, изисквано от СУК, договори с клиенти или нормативна уредба, прави се и се поддържа подходяща идентификация на документи, продукти, оборудване, хора и пр.

Работи се и по създаване и поддържане на ясно видимите “външни” белези на добра “производствена култура” по отношение на ред, чистота и дисциплина в основните и обслужващи дейности и звена в Организацията.

Когато Организацията е готова да си плати за “документа”, сроковете са натегнати, консултантът е лековат, а сертифицикаторът – невзискателен, в такива случаи няма апробация, отива се директно на работно внедряване и то се ограничава до създаване на един доста скромнен минимум от “записи” и “идентификации”, колкото да има какво да се показва при одит на СУК.

Изготвяне на Наръчник

Наръчникът за управление на качеството е предназначен да послужи като обобщено и четивно описание на СУК и на основните ѝ документи. Работата по писане и редактиране на Наръчник протича почти успоредно и итеративно с тази по финализиране и редактиране на документите на СУК.

В някои Организации работата по СУК почва с писането на Наръчник. Този подход е възможен, само ако в Организацията има отдавна установен, формализиран, пунктуално документиран ред за управление на качеството. Тъй като общият случай не е такъв, Наръчникът се написва накрая, когато СУК вече е документирана и е доказано проработила, т.е. когато вече има какво да се пише в Наръчника – чрез резюмиране на действащи документи.

Вътрешни одити на системата

Вътрешните одити допълват информацията, придобита в процеса на аprobацията, с информация за действителните и потенциални слабости в правилата и изискванията и в реалното прилагане на СУК, и помагат да се осъзнае и затвърди въведената чрез СУК нова организационна дисциплина.

Докато тече процесът на въвеждане на СУК, вътрешните одити имат преди всичко роля да сигнализират ръководството на Организацията дали СУК се въвежда ефективно, а не толкова дали тя функционира ефективно. Нужно е градивно поведение. Не всяко несъответствие с правилата на СУК следва да се възприема безрезервно и апатично – то може да се дължи на неадекватност или пропуски в нейни регламенти. Одитиращи и одитирани следва да действат в екип – като “изпитатели” и “настройчици” на СУК.

Предсертификационна подготовка

След като вече е избран сертифицикатор, може да се правят “настройки” на СУК към специфични практики на оценяване, които се ползват от него.

Във всички случаи трябва да бъдат закрити всички или поне повечето от несъответствията, които са установени чрез вътрешните одити, и да се извърши задълбочен преглед от ръководството, за да се оцени реалистично готовността на СУК да бъде демонстрирана за проверка “от трета страна”.

Ако е нужно, може да се правят опреснителни обучения и тренинги за добиване на умения за убедително демонстриране на действието на СУК.

Прегледи от ръководството

“Прегледите от ръководството”, както ги залага стандартът ISO 9001, имат отношение към една вече въведена и наистина функционираща СУК.

Но докато тече процесът на въвеждане, пак има нужда от прегледи от ръководството, т.нар. “директорски проверки”, със задача да оценяват как се изпълняват важни етапи от Плана за въвеждане на СУК и да осигуряват ефективни коригиращи или подпомагащи мерки, ако има нужда от такива.

Консултант и схема на консултиране

При схема на консултиране “методически съпровод” всички дейности по въвеждане на СУК се изпълняват от екип на Организацията с пряка методическа помощ /методическо ръководство и контрол/ от Консултанта. Ролята на Консултанта е непрестанно да обучава екипа на Организацията и да му осигури цялостна и всестранна информационно-методическа опора.

Силните акценти на въвеждане на СУК не са единствено в посока към документиране на изричните и задължителни изисквания на ISO 9001, а и в полето на тези измерения на СУК, които гарантират нейната ефективност и способност да отговори на реалните вътрешни потребности и очаквания на Организацията да осигурява, да управлява и да подобрява качеството.

Схемата на консултиране “методически съпровод” се прилага когато Организацията разполага със силен кадрови ресурс и целта е да се въведе СУК, която е ефективна, ефикасна и пригодна за непрестанни подобрения.

При схема на консултиране “фул-сървис” консултантът планира СУК и пише проекто-документи, а Организацията ги съгласува, приема и пуска за внедряване. Акцентите са главно върху документиране и пряко работно внедряване, чрез които се гарантира ускорено постигане на “минимума” от задължителни изисквания на ISO 9001. Такава схема може да се прилага, ако се окаже, че или Организацията не разполага със силен кадрови ресурс, или не е в състояние да отдели достатъчно работно време на своя персонал за проектиране и документиране на СУК, или ако сроковете са напрегнати, или ако целта се ограничава единствено и само до сертификация на СУК.

Схемите на консултиране “методически съпровод” и “фул-сървис” могат да се използват в техния “чист” вид. Възможно е на отделни етапи и за отделни задачи от работата по СУК да се използва една или друга схема на консултиране според нейната полезност и конкретна целесъобразност.

Схемата на консултиране обикновено се уточнява чрез договора за консултиране, но това не е най-удачната практика. По-добре е схемата да се предпише от Консултанта, респективно да се приеме от Организацията, предвид резултатите от диагностиката на реалната практика по качеството.

Сертификатор и схема на надзор

Целта да се въведе СУК не е придобиването на сертификата като такъв, а би трябвало да произтича от осъзната и искрена воля на висшето ръководство за цялостно и постоянно подобряване на всички функции и дейности, от които се определя качеството на продукта на Организацията.

Поради горното изборът на сертифициатор би следвало да се появи на дневен ред едва след като СУК навлезе в етапа на редовно внедряване. Иначе СУК ще се проектира в търсене на угода за вкуса на сертифициатора и вътрешните нужди на Организацията може да си останат пренебрегнати.

Не е изгодно за Организацията, а и БДС EN 45012:2000 не разрешава консултант да обслужва пазар на сертифициатор, работейки в тандем с него.

Договорът с консултанта трябва да предвижда подходяща форма на “гаранционен сервиз” на СУК за целия период на надзора или поне до първи надзорен одит /с допускане, че острият проблеми на прилагането на СУК би трябвало да се проявят още в първите месеци след оценяването й/.

В допълнение към това нека обсъдим схемите с два или пет надзорни одита, прилагани у нас. При два надзорни одита поддържането на СУК е на тласъци, в подготовка на поредния надзор, а поуците от предходния одит вече са забравени и ентузиазмът за позитивни промени е позастинал. При пет надзора на Организацията й идва много, на одиторите – също, и одитите протичат повърхностно, почти протоколно – като един вид ритуал. При наши условия най-подходяща би била схема с три надзорни одита – съответно на 6-тия, на 12-тия и на 24-тия месеци след сертификацията. Няма нищо невъзможно в тази схема, само консерватизмът би й попречил.

Заклучение

Най-добре е работата по въвеждане на СУК да протече под формата на организационно и ресурсно осигурена Програма на Организацията, да се насочва от Задание за проектиране на СУК, да следва Работен план за въвеждане на СУК и периодично да се преглежда от висшето ръководство.

Програмата трябва да има подготвителен етап /обучение, диагностика, планиране/ и работни етапи /проектиране и предварително документирание, апробация, финално документирание, редовно внедряване, вътрешни одити, предсертификационни мерки/. Заданието за проектиране описва структура и състав на документалната част на СУК. Работният план определя задачи, срокове, изпълнители, отговорници, ресурси, схема на консултиране и разделение на задачи в съвместния екип на Организацията и Консултанта.

Трябва да бъдат заложени реалистични срокове за въвеждане на СУК и те ще са по-дълги или по-кратки в зависимост от преобладаващия модел в схемата на консултиране – “методически съпровод” или “фул-сървис”. Сроковете трябва да са разчетени в нормално темпо, залагайки на стегната организация на работа и ангажирано участие на целия отговорен персонал. В тези срокове ще се решават и въпроси по актуализиране на техническа документация, създаване на необходимия вид и обем записи по качеството и “физическата подредба” на всички работни и помощни площадки и зони. За да се избегне рискът от формален подход към проектирането на СУК, а и за да не бъде апробацията половинчата и припряна, не бива сроковете да се скъсяват волунтаристично. Това неминуемо би рефлектирало в ниска или дори нулева ефективност на една неадекватна и нестабилизирана СУК.

Но най-важно от всичко е ръководството на Програмата за въвеждане на СУК – от неговата ефективност зависи ефективността на бъдещата СУК