

## ISO 9000 - ПРАКТИЧЕСКИ СЪВЕТИ ЗА ПРАКТИЧНИ ФИРМИ

доц. Анастас Кехайов, управител на Алфа Куолити Интернешънъл

доклад пред Националната конференция по качеството, ноември 1998 г.

### Цел на настоящия доклад

Докладът изучава опита на редица фирми, които работят по ISO 9000 и напредват в подготовката за сертификация или вече имат сертификат.

Това е пореден доклад, публикуван в последните пет години, който анализира състоянието на работата по ISO 9000 и на свързаните с нея проблеми в българските индустриални предприятия.

Анализът тече от 1993 г. Ние го задълбочаваме година след година, защото изводите от него са силно говорящи. Анализира се поведението на представителен брой изявени фирми (около 400), имащи реален интерес и потенциал за износ там, където се иска или поне се пита за сертификата по ISO 9000 като за необходимо условие, за да има търговски контакт.

## 1. ОЦЕНКА НА РЕАЛНОСТИТЕ

### 1.1. Преди да се тръгне към ISO 9000

Понятието "организация" (разбирай "фирма"), така както то е дефинирано в серията ISO 9000, слага акцент върху автономността на системата за управление и по-точно на организационната структура. Подразбира се, че става дума за самостоятелен стопански субект, който може да поеме и наистина носи напълно всички отговорности на доставчик във връзка с дефинирането и с изпълнението на договора. Значи не се визира подчинена производствена фабрика, а свободна фирма, която сама се ориентира и плува в пазарните води, разполага с нужните ресурси и организация, поеме всички рискове и предизвикателства на договора и успява да им устои. И не за да сме в крак с дадената в ISO 9000 дефиниция, но ако истински сме загрижени за собственото си стопанско здраве и дълголетие, нека първо да помогнем на производствените фабрики да станат фирми, ама истински фирми, и чак тогава да ги хвърлим да се борят срещу чуждестранни конкуренти,

които засега ги превъзхождат най-малко поне с това, че те отдавна са фирми, а нашите не са и никога не са били фирми. Две неща са нужни за целта. Първо, предприятието трябва да развие т.нар. "фирмени функции" до една изцяло работоспособна кондиция. Става дума за стратегическо планиране, иновационен маркетинг, мениджърско счетоводство и финансов мениджмънт, организационно проектиране и развитие на персонала, контролинг и т.н. Или да си осигури външно обслужване или "съпровод" в тези функции, но по начин, контролиран от фирмата в степен, при която няма рискове. Второ, някой трябва да внуши на фирмата и да я стимулира и подпомага да развие фирмени функции. Ще ни се да вярваме, че държавните органи и икономическите групировки ще намерят мярата между опекунски амбиции и национално отговорно мислене. В противния случай икономиката ни все повече ще закъснява, а един ден атрофичните изменения ще са необратими. И така, на запад ISO 9000 има за задача да фиксира добрата управленска практика на фирмата. При нас първо трябва да създадем фирма, после да "изчислим" добри управленски методи, да обучим и възпитаем хората да ги прилагат и чак тогава може да документираме система за управление и да мечтаем за сертификация.

### 1.2. Добро качество на непродаваем продукт

Надали има велик смисъл да се внедрява система по качеството и да се дават пари за сертификация, ако продуктът на фирмата е неефективен или непродаваем. Не е разумно да се стабилизира качеството на пазарно нестабилен продукт. Сертификатът на системата има търговска стойност за фирмата, ако продуктът ѝ (с неговата потребителна стойност, новост и качествена изработка) вече печели доверието на клиентите и събужда у тях желание за покупка. Това значи, че ако маркетингът, иновацията и осигуровките за качество в производството имат нерешени слабости и ако системата по качеството фиксира днешната практика, то самата система ще се превърне в непоклатима допълнителна спирачка за преодоляване на тези слабости.

### 1.3. Необходими допълнения към ISO 9000

ISO 9000 са западни стандарти, съчинени от западни специалисти за нуждите и условията на западни фирми.

ISO 9000 се нуждае от българско "външно допълнени" в ред направления. По отношение на маркетинг, развитие на персонала, организационни технологии, компютързация, информационни и методически осигуровки в управлението и пр.

разликата е, че в една западна фирма тези дейности са присъщи и заложи на добро ниво още при създаването ѝ. Ако тези дейности не присъстват в ефикасен вид, фирмата загива. Ето защо осигуровките за тези дейности ги няма в стандарта.

А при енергетично и помощни стопанства, инженерна инфраструктура, ремонт, поддръжка и други обслужващи обекти и дейности нещата стоят обратно. Обикновено западната фирма не ги реализира сама и консумира тези осигуровки под формата на външни услуги. Ето защо стандартът не съдържа записани в явен вид условия или изисквания към тях.

## 2. ДЕФИНИРАНЕ НА ЗАДАЧАТА

### 2.1. Въвеждане на СУК и/или сертификация на СОК

Не се прави разлика между две дейности, които, макар и свързани, са доста различни като обхват, метод и цел. Дано не е съвсем нарочно, но напоследък все по-често не се прави или се забравя разликата между въвеждане на "Система за управление на качеството" и сертифициране на "Система за осигуряване". Въвеждането на Система за управление се прави от самата фирма-доставчик, може с помощта на консултант, като при това се съблюдават насоките на ISO 9004-1 или на друга отправна методическа база (TQM, GMP...). Сертификация на Система за осигуряване значи да се провери и удостовери от "трета страна", че наистина са постигнати и са стабилизирани изискванията на дадения модел за "външно осигуряване" на качеството, например ISO 9001. Остава да запитаме може ли да се прави Наръчник по осигуряване на качеството (по ISO 9001), ако фирмата няма Наръчник по управление на качеството (по ISO 9004-1). Изказваме това смущение, защото фирмите тръгват да се кичат и гиздят с документация, ограничена само до най-преките изисквания на ISO 9001, без преди това да са създали работеща и ефективна система за управление на качеството според насоките на ISO 9004-1 или друг стандарт-"справочник".

### 2.2. Тип на системата за управление

Първо, висшето фирмено ръководство трябва да избере типа на системата за управление на качеството и отправната методологическа база за изграждането ѝ.

Типът зависи от възприетото схващане за "качество" (само на продукта, на продукта и процесите, на група фирмени дейности, на цялата фирма), от целите по отношение на качеството (да се стабилизира, да се подобри, да се развива) и от фирмения управленски модел (рационалистичен, бихейвиористичен или смесен).

Методологическата база е някоя от концепциите ISO 9000, QS 9000, AQAP, GMP, TQM, TQC, ZD или комбинация от тях и донякъде е предопределен от браншови и пазарни особености. Изборът на тип и методологическа база на системата за управление на качеството е акт на управленска воля. Този избор ще следва емоции или прагматични мотиви, но винаги трябва да стъпва на задълбочен стратегически анализ на даденостите на фирмата и императивите на околната ѝ среда.

### 2.3. Модел на системата за осигуряване

Не говорим за ISO 9003 - този модел е практически отречен от световната сертификационна практика. Изборът на модел (ISO 9001, ISO 9002) зависи веднъж от реалния обхват на системата по качеството и втори път, но в определяща степен, от търговската политика. Дали фирмата предпочита да ѝ поръчват усвоени вече изделия или иска да покаже на клиента, че може да отговори на всякакви променени или нови изисквания към продукта, че е способна да идентифицира и постига нови и безпрецедентни изисквания за качество. Ако името на поне едно фирмено звено се асоциира с развой и ако фирмата има макар един конструктор, и ако зад тези имена стои нещо реално, ориентацията твърдо трябва да е ISO 9001.

Защо ориентацията често е ISO 9002. От гледна точка на сертифицирания това е по-евтино, бързо и лесно за задържане. От гледна точка на сертифициратора то е по-просто и изгодно. Дотук всичко е наред, при това за двете страни. И ако натоварените с внедряването длъжностни лица не искат да си дават излишен труд, изборът е предречен. Референц-листите на сертифициаторите сочат висок дял на сертификатите ISO 9002. От референц-листите обаче не личи, че повечето сертификати са издадени в третия свят, че преобладават предприятия за първична преработка и че голяма част от тях са с малочислен персонал. България нито е страна от третия свят, нито структурата на износа се определя от продукцията на първичната преработка. Повечето фирми у нас се нуждаят от сертификация именно по ISO 9001 като третошелонни производители на краен продукт, при това със средна, голяма или много голяма численост на персонала.

Някои търговци искат сертификат ISO 9002, а след време натякват, че имат клиент с ISO 9001, с който по-сигурно работят при по-строги или нови изисквания за качество, и понеже цените му са доста по-ниски (дали?!), искат ревизия на цени.

Търговец с временно позициониране в бизнеса, т.е. незаинтересован да има трайни отношения с наш производител, а в други случаи чуждестранен конкурент, пряко или чрез подставено лице, всякак увъртат и "доказват" неспособността на нашата фирма да постигне и задържи изискванията за сертификация или одумват съмнителните ползи. В добрия случай съветват за модел ISO 9002 (дори ISO 9003).

Някои мощни търговски вериги изискват своего рода сертификация, но не на цялата система за осигуряване на качеството, а в един ограничен и направо осакатен обхват - преглед на договора плюс контрол и изпитване на входа, в производството и при приемане на крайния продукт. Това не е толкова грижа за системата по качеството на производителя, колкото е метод за закрепостяване.

### 3. ДОКУМЕНТИРАНЕ НА СИСТЕМАТА

#### 3.1. Обхват и структурна йерархия на документите

В основата на стандартите ISO 9000 лежи идеята за стандартизиране на вече установени добри условия и правила за осигуряване на качеството.

Така погледнато, концепцията ISO 9000 е еднаква с тази на КСУКП. Разликата е в обхвата и в засилената ориентация към клиента.

Да не забравяме, че фирмата прилага стандарти ISO 9000 или други подобни стандарти като средство за задържане на постигнати подобрения.

Тя въвежда технически и организационни стандарти като нормативна база на нов технически и организационен ред, резултат от подобренията.

За да е ефективно прилагането на новия ред, трябва да се проведе тотално обучение по неговите изисквания и правила, да се въведе строг контрол по спазването им и да се възпитава правилно отношение към тях.

Документирането на системата за осигуряване е само една от формите за задържане на постигнатото, която сама по себе си не е достатъчно ефикасна, ако отсъстват другите три елемента - обучение, контрол и мотивиране.

Документирането предполага използване на документите в работата - иначе то се лишава от смисъл. Важи цикълът на Файгенбаум за "еволюция на стандарта" с четирите му типични фази - установяване на стандарта, прилагане, оценка на действието, усъвършенстване на стандарта.

Документирането придава на системата за осигуряване на качеството солен привкус на "полезен бюрократизъм". Не бива много сол - трудно се преглъща, а и вреди на здравето. Все пак кога или доколко има нужда от документално обюрократено управление, как да си гарантираме умереност (бюрокрацията има свойство да се саморазвъжда) и как да се въведе, че да не срещне съпротива.

Обхватът, обемът и дълбочината на документите на СУК зависят от:

–големина на фирмата (численост на персонала, брой звена, капацитет на производството, обем продукция, разнообразие на форми на закупуване и продаване, степен на затваряне на производствения цикъл, дял на купувани и кооперирани продукти - ниво на вертикална и хоризонтална интеграция);

–сложността на продуктите (брой и ширина на продуктовете гами, техническо равнище на продукта, перформантност на процесите);

–обхвата на предвидените действия по осигуряване на качеството и задължителните и подразбиращи се изисквания на избрания модел за външно осигуряване на качеството;

–стръмността на управленската пирамида, преобладаващият тип на комуникациите (вертикални, хоризонтални), типа взаимодействие на звената (отворени или затворени за контакти и коопериране), възприетия стил на управление (автократичен или колегиален) и управленския модел (бихейвиористичен или рационалистичен).

Има много типове структурна йерархия на документите, но те могат да се сведат до следните основни типове:

–наръчник по осигуряване на качеството, основни процедури, работни процедури, инструкции и други помощни документи.

Този тип структурна йерархия подхожда на малка или средна по големина фирма, която се е концентрирала върху дейности по осигуряване на качеството и подготовка за сертификация;

–наръчници по управление на качеството и наръчник по осигуряване на качеството, пакети процедури, инструкции, помощни документи.

Този тип структурна йерархия подхожда на средните или по-големи фирми, която изграждат свои системи за управление на качеството и заедно с това възнамеряват да ги подготвят за сертификация;

–фирмен наръчник по управление на качеството, фирмен наръчник по осигуряване на качеството (за проверки от втора или от трета страна), наръчници (правилници, отделни пакети процедури) по качеството на функционалните и производствените звена, отделни специфични процедури, инструкции, други помощни документи. Тази структура подхожда на големи и много големи фирми, концентрирали вниманието си върху управлението на качеството, но и поддържащи готовност за сертификация, ако възникне такава необходимост.

Важно е да не се изпада в перфектизъм, който при документирането може да се изяви в някоя или някои от следните три типа.

Единият тип е нещо като еуфория да се документира освен в обхвата на системата по качеството, също и всяка дейност, която е имала късмет да влезе в

полезрението на документаторите. Би трябвало да се обхванат най-напред такива рутинни и еднотипно повтарящи се решения и действия, чрез които се постигат задължителни изисквания на приетия стандарт или модел за осигуряване на качеството. Нататък документирането може да се разшири и да обхване други решения и действия. Документирането не бива да пъха нос в решения и действия, които са уникални, безпрецедентни, рискови, предполагат творчество, инициатива и нетривиален подход. Там документирането от тип "регламентиране" може да се окаже неподходящо, а в някои случаи, направо казано - вредно, дори и опасно.

Вторият тип перфектизъм се състои в излишно навлизане в детайли и води до обементи, изпълнени с препратки и трудни за ползване методики, инструкции, задължителни форми на първични документи и отчетни форми.

Дълбочината на документиране трябва да се предопределя от мярата между регламенти и инициатива, но също и от способността на хората да извършват определени действия или да вземат решения "по подразбиране".

Третият тип перфектизъм касае външния вид на документите. Важно е те да са изпипани като дизайн и графично оформление. Срамно е да гъмжат от стилови, терминологични, граматични и ортографски грешки. Но надали е нужно да са оформени в 11 цвята на гланциран картон или да се мъдрят в кожена подвързия.

Най-важно! Ако се избързва с документиране и въвеждане на документите, това е признак за претупване на работата и признание, че не се влиза в дълбочина на проблемите, за да се потърси решаването им. Документирането има място едва след като успешно е изминат пътят на подобренията - накрая, когато наистина има какво да се документира.

### 3.2. Три случая на документиране

Има три случая на документиране на Системата по качеството.

Първият случай е чрез документиране да фиксираме сегашната практика, била тя добра или лоша.

Вторият случай е документирането да започне след като се извърши усъвършенстване на системата до едно приемливо по-високо равнище.

В третия случай чрез самия акт на документиране може да се заложи една радикална смяна на принципите и правилата на управлението.

Досегашният опит доказва, че болшинството наши "сертификации" са своего рода "фиксиране на съществуваща практика" и само в някои случаи има (частични!) опити за "усъвършенстване до по-високо равнище".

Изводът е, че макар никак да не сме доволни от сегашните принципи и правила на работа по качеството, нямаме смелост да посегнем към по-радикална тяхна промяна. Лошото е, че императивът ISO 9000 също не успява да ни стимулира да се опитаем да извършим нужните подобрения.

### 3.3. Стандартизиране на стандарта

В ISO 9000 се задават критерии за избор на един или друг модел за външно осигуряване и там изрично и ясно е казано, че това са "модели", т.е. примерни схеми, т.е. препоръчителни изисквания, чиято тежест ще е една или друга според спецификата на продукт, процес, клиент и пазар.

Одиторите обаче, за да си облекчат труда, предпочитат да работят по удобен за тях канон. Излиза, че не е важно дали системата е полезно практическо помагало за своя собственик, а дали е удобна за одитиране.

Оттам идва буквоедство, на което сме свидетели, и залитането по външната форма на документа. Втренчени в прегледния вид на документа, одиторите пропускат да потърсят дали зад този документ стои жива сила и приложна стойност, дали има реална практика на прилагането му. Може и да не се интересуват от това последното - да речем, тъй като не им достига практически опит да вникнат в съдържателната същина на нещата.

## 4. ПОДГОТОВКА ЗА СЕРТИФИКАЦИЯ

### 4.1. Видове прегледи от ръководството

Те са най-разнообразни, но нас ни интересуват две основни форми - директорски проверки и приемане на доклади от вътрешни одити.

Вътрешните одити имат място едва към края на пробното внедряване, т.е. когато вече има какво да се одитира.

Тук те имат характер на проверка или "репетиция", чиято цел е да даде преценка веднъж за работоспособност на документите и втори път за готовността действието им да бъде демонстрирано пред външен одитор.



Но това са "тренировъчни" вътрешни одити.

Истинският вътрешен одит се провежда като форма на "задържане на постигнатото" в надзорния период след сертификацията.

Следсертификационния вътрешен одит цели да даде на ръководството увереност в ефективността на системата и неговите задачи са две.

Първата негова задача е да провери и оцени дали, доколко и как се спазват установените правила.

Втората му задача е да идентифицира слабости и пропуски, а и възможности за усъвършенствания или разширяване на действието на системата и свързаните с нея документи. Така вътрешните одити могат да се превърнат в инструмент на дейността по подобренията.

Във фаза на разработване и в началото на пробното внедряване не е уместно да се правят вътрешни одити. Тук истински удачната форма на преглед от ръководството е т.нар. "директорска проверка".

Директорската проверка е форма на работа на Съвета по качеството.

Провежда се ежемесечно или в края на по-значими етапи и дейности.

Председателят и членовете на Съвета посещават работните групи, които представят постигнатото.

Тя помага на фирменото ръководство да контролира хода на работата по изграждане на СУК (а не адекватност или ефективност на самата СУК), да оценява прогреса, да планира и да оказва методическа помощ.

#### 4.2. Програма от спешни мероприятия

Документирането на системата по качеството представлява само една част от подготовката за сертификация. Тази част е по-малката част, и то особено във връзка с осигуровките в същинското производство.

Българска фирма, която се готви за сертификация, трябва да приеме програма от спешни мерки, вкл. финансиране. Програмата може да обхване цехове, складове, лаборатории, канцеларии, сервизни места и пр. Целта е да се създадат силните белези на висока индустриална култура, които убедително вдъхват на одитора усещане за ред, чистота и дисциплина.

Програмата от спешни мероприятия може да се насочи към:

- подреденост (документални архиви и архиви с данни; работни площадки, площадки помощни стопанства; складове за материали, готови продукти, инструменти, екипировка, резервни части);
- означеност (опасни зони, складове за материали, междинни продукти и готови продукти, изолаторни участъци, други зони с ограничен достъп, прилежащи към инсталация или машина площи, транспортни коридори);
- идентификация (технологични и конструктивни документи - особено тези в производството; документи от контрол и изпитване - особено тези, които са свързани с брак и друг вид несъответстващ или "разпореден" продукт);
- чистота (машини и работни места, работно облекло, сервизни места).

#### 4.3. Оценка и избор на сертифициатор

Нека разделим критериите за избор на сертифициатора в три групи - основни, допълнителни и второстепенни.

Основните критерии са пет. Първо, дали клиентите и търговците на фирмата ще се доверяват на неговия сертификат, т.е. самите клиенти или търговци най-точно биха ни посочили с кой сертифициатор биха приели да работим. Второ, кой сертифицира водещите фирми в бранша, т.е. не бива авторитетът на нашия сертифициатор да е не по-нисък в сравнение с този на техния. Трето, референции от трима клиенти, преминали наскоро първи надзорен одит, които вече са опознали сертифициатора и откъм меда, и откъм жилото. Четвърто, дали използва български квалифицирани одитори, за да не се хабят време и разходи за преводи. Пето, дали има неопетнен имидж на безпристрастен професионалист.

И допълнителните критерии също са пет. Първо, кой е сертифицирал конкурентите на фирмата - тъй като това може да е предимство, но също и риск. Второ, каква е цената (общо взето цените са изравнени) и дали се дава детайлна разбивка по отделни елементи. Трето, дали се работи с централата на органа за сертификация или връзката с нея ще бъде опосредствана чрез местен клон (или филиал). Четвърто, сертифициаторът има ли тандем с консултантски фирми, които работят с него (интересен е случаят, когато има подставени консултантски фирми, консултациите се дават от самия сертифициатор). Пето, има ли валидна местна акредитация от легитимна акредитационна институция.

И второстепенните критерии са пет. Първо, собствените референции на сертифициатора за издадените сертификати - дали съдържат неточности. Второ,

платени публикации на сертификатора - обикновено в тях се крият преднамерено завоалирани търговски послания. Трето, рекламни формули, с които се внушава превъзходство и предимства на този сертификатор в сравнение с други. Четвърто, устни декларации, че работата е повече от лесна и проста и обещания, че всичко ще е наред. Пето, референциите за връзки с държавни администрации и други влиятелни институции.

## ISO 9000 - ПРАКТИЧЕСКИ СЪВЕТИ ЗА ПРАКТИЧНИ ФИРМИ

доц. Анастас Кехайов, управител на Алфа Куолити Интернешънъл

доклад пред Националната конференция по качеството, ноември 1998 г.

### Цел на настоящия доклад

Докладът изучава опита на редица фирми, които работят по ISO 9000 и напредват в подготовката за сертификация или вече имат сертификат.

Това е пореден доклад, публикуван в последните пет години, който анализира състоянието на работата по ISO 9000 и на свързаните с нея проблеми в българските индустриални предприятия.

Анализът тече от 1993 г. Ние го задълбочаваме година след година, защото изводите от него са силно говорещи. Анализира се поведението на представителен брой изявени фирми (около 400), имащи реален интерес и потенциал за износ там, където се иска или поне се пита за сертификата по ISO 9000 като за необходимо условие, за да има търговски контакт.

### 1. ОЦЕНКА НА РЕАЛНОСТИТЕ

#### 1.1. Преди да се тръгне към ISO 9000

Понятието "организация" (разбирай "фирма"), така както то е дефинирано в серията ISO 9000, слага акцент върху автономността на системата за управление и по-точно на организационната структура. Подразбира се, че става дума за самостоятелен стопански субект, който може да поеме и наистина носи напълно всички отговорности на доставчик във връзка с дефинирането и с изпълнението на договора. Значи не се визира подчинена производствена фабрика, а свободна фирма, която сама се ориентира и плува в пазарните води, разполага с нужните ресурси и организация, поеме всички рискове и предизвикателства на договора и успява да им устои. И не за да сме в крак с дадената в ISO 9000 дефиниция, но ако истински сме загрижени за собственото си стопанско здраве и дълголетие, нека първо да помогнем на производствените фабрики да станат фирми, ама истински фирми, и чак тогава да ги хвърлим да се борят срещу чуждестранни конкуренти,

които засега ги превъзхождат най-малко поне с това, че те отдавна са фирми, а нашите не са и никога не са били фирми. Две неща са нужни за целта. Първо, предприятието трябва да развие т.нар. "фирмени функции" до една изцяло работоспособна кондиция. Става дума за стратегическо планиране, иновационен маркетинг, мениджърско счетоводство и финасов мениджмънт, организационно проектиране и развитие на персонала, контролинг и т.н. Или да си осигури външно обслужване или "съпровод" в тези функции, но по начин, контролиран от фирмата в степен, при която няма рискове. Второ, някой трябва да внуши на фирмата и да я стимулира и подпомага да развие фирмени функции. Ще ни се да вярваме, че държавните органи и икономическите групировки ще намерят мярата между опекунски амбиции и национално отговорно мислене. В противния случай икономиката ни все повече ще закъснява, а един ден атрофичните изменения ще са необратими. И така, на запад ISO 9000 има за задача да фиксира добрата управленска практика на фирмата. При нас първо трябва да създадем фирма, после да "изчислим" добри управленски методи, да обучим и възпитаем хората да ги прилагат и чак тогава може да документираме система за управление и да мечтаем за сертификация.

### 1.2. Добро качество на непродаваем продукт

Надали има велик смисъл да се внедрява система по качеството и да се дават пари за сертификация, ако продуктът на фирмата е неефективен или непродаваем. Не е разумно да се стабилизира качеството на пазарно нестабилен продукт. Сертификатът на системата има търговска стойност за фирмата, ако продуктът ѝ (с неговата потребителна стойност, новост и качествена изработка) вече печели доверието на клиентите и събужда у тях желание за покупка. Това значи, че ако маркетингът, иновацията и осигуровките за качество в производството имат нерешени слабости и ако системата по качеството фиксира днешната практика, то самата система ще се превърне в непоклатима допълнителна спирачка за преодоляване на тези слабости.

### 1.3. Необходими допълнения към ISO 9000

ISO 9000 са западни стандарти, съчинени от западни специалисти за нуждите и условията на западни фирми.

ISO 9000 се нуждае от българско "външно допълнени" в ред направления. По отношение на маркетинг, развитие на персонала, организационни технологии, компютързация, информационни и методически осигуровки в управлението и пр.

разликата е, че в една западна фирма тези дейности са присъщи и заложи на добро ниво още при създаването ѝ. Ако тези дейности не присъстват в ефикасен вид, фирмата загива. Ето защо осигуровките за тези дейности ги няма в стандарта.

А при енергетично и помощни стопанства, инженерна инфраструктура, ремонт, поддръжка и други обслужващи обекти и дейности нещата стоят обратно. Обикновено западната фирма не ги реализира сама и консумира тези осигуровки под формата на външни услуги. Ето защо стандартът не съдържа записани в явен вид условия или изисквания към тях.

## 2. ДЕФИНИРАНЕ НА ЗАДАЧАТА

### 2.1. Въвеждане на СУК и/или сертификация на СОК

Не се прави разлика между две дейности, които, макар и свързани, са доста различни като обхват, метод и цел. Дано не е съвсем нарочно, но напоследък все по-често не се прави или се забравя разликата между въвеждане на "Система за управление на качеството" и сертифициране на "Система за осигуряване". Въвеждането на Система за управление се прави от самата фирма-доставчик, може с помощта на консултант, като при това се съблюдават насоките на ISO 9004-1 или на друга отправна методическа база (TQM, GMP...). Сертификация на Система за осигуряване значи да се провери и удостовери от "трета страна", че наистина са постигнати и са стабилизирани изискванията на дадения модел за "външно осигуряване" на качеството, например ISO 9001. Остава да запитаме може ли да се прави Наръчник по осигуряване на качеството (по ISO 9001), ако фирмата няма Наръчник по управление на качеството (по ISO 9004-1). Изказваме това смущение, защото фирмите тръгват да се кичат и гиздят с документация, ограничена само до най-преките изисквания на ISO 9001, без преди това да са създали работеща и ефективна система за управление на качеството според насоките на ISO 9004-1 или друг стандарт-"справочник".

### 2.2. Тип на системата за управление

Първо, висшето фирмено ръководство трябва да избере типа на системата за управление на качеството и отправната методологическа база за изграждането ѝ.

Типът зависи от възприетото схващане за "качество" (само на продукта, на продукта и процесите, на група фирмени дейности, на цялата фирма), от целите по отношение на качеството (да се стабилизира, да се подобри, да се развива) и от фирмения управленски модел (рационалистичен, бихейвиористичен или смесен).

Методологическата база е някоя от концепциите ISO 9000, QS 9000, AQAP, GMP, TQM, TQC, ZD или комбинация от тях и донякъде е предопределен от браншови и пазарни особености. Изборът на тип и методологическа база на системата за управление на качеството е акт на управленска воля. Този избор ще следва емоции или прагматични мотиви, но винаги трябва да стъпва на задълбочен стратегически анализ на даденостите на фирмата и императивите на околната ѝ среда.

### 2.3. Модел на системата за осигуряване

Не говорим за ISO 9003 - този модел е практически отречен от световната сертификационна практика. Изборът на модел (ISO 9001, ISO 9002) зависи веднъж от реалния обхват на системата по качеството и втори път, но в определяща степен, от търговската политика. Дали фирмата предпочита да ѝ поръчват усвоени вече изделия или иска да покаже на клиента, че може да отговори на всякакви променени или нови изисквания към продукта, че е способна да идентифицира и постига нови и безпрецедентни изисквания за качество. Ако името на поне едно фирмено звено се асоциира с развой и ако фирмата има макар един конструктор, и ако зад тези имена стои нещо реално, ориентацията твърдо трябва да е ISO 9001.

Защо ориентацията често е ISO 9002. От гледна точка на сертифицирания това е по-евтино, бързо и лесно за задържане. От гледна точка на сертифициратора то е по-просто и изгодно. Дотук всичко е наред, при това за двете страни. И ако натоварените с внедряването длъжностни лица не искат да си дават излишен труд, изборът е предречен. Референц-листите на сертифициаторите сочат висок дял на сертификатите ISO 9002. От референц-листите обаче не личи, че повечето сертификати са издадени в третия свят, че преобладават предприятия за първична преработка и че голяма част от тях са с малочислен персонал. България нито е страна от третия свят, нито структурата на износа се определя от продукцията на първичната преработка. Повечето фирми у нас се нуждаят от сертификация именно по ISO 9001 като третошелонни производители на краен продукт, при това със средна, голяма или много голяма численост на персонала.

Някои търговци искат сертификат ISO 9002, а след време натякват, че имат клиент с ISO 9001, с който по-сигурно работят при по-строги или нови изисквания за качество, и понеже цените му са доста по-ниски (дали?!), искат ревизия на цени.

Търговец с временно позициониране в бизнеса, т.е. незаинтересован да има трайни отношения с наш производител, а в други случаи чуждестранен конкурент, пряко или чрез подставено лице, всякак увъртат и "доказват" неспособността на нашата фирма да постигне и задържи изискванията за сертификация или одумват съмнителните ползи. В добрия случай съветват за модел ISO 9002 (дори ISO 9003).

Някои мощни търговски вериги изискват своего рода сертификация, но не на цялата система за осигуряване на качеството, а в един ограничен и направо осакатен обхват - преглед на договора плюс контрол и изпитване на входа, в производството и при приемане на крайния продукт. Това не е толкова грижа за системата по качеството на производителя, колкото е метод за закрепостяване.

### 3. ДОКУМЕНТИРАНЕ НА СИСТЕМАТА

#### 3.1. Обхват и структурна йерархия на документите

В основата на стандартите ISO 9000 лежи идеята за стандартизиране на вече установени добри условия и правила за осигуряване на качеството.

Така погледнато, концепцията ISO 9000 е еднаква с тази на КСУКП. Разликата е в обхвата и в засилената ориентация към клиента.

Да не забравяме, че фирмата прилага стандарти ISO 9000 или други подобни стандарти като средство за задържане на постигнати подобрения.

Тя въвежда технически и организационни стандарти като нормативна база на нов технически и организационен ред, резултат от подобренията.

За да е ефективно прилагането на новия ред, трябва да се проведе тотално обучение по неговите изисквания и правила, да се въведе строг контрол по спазването им и да се възпитава правилно отношение към тях.

Документирането на системата за осигуряване е само една от формите за задържане на постигнатото, която сама по себе си не е достатъчно ефикасна, ако отсъстват другите три елемента - обучение, контрол и мотивиране.

Документирането предполага използване на документите в работата - иначе то се лишава от смисъл. Важи цикълът на Файгенбаум за "еволюция на стандарта" с четирите му типични фази - установяване на стандарта, прилагане, оценка на действието, усъвършенстване на стандарта.

Документирането придава на системата за осигуряване на качеството солен привкус на "полезен бюрократизъм". Не бива много сол - трудно се преглъща, а и вреди на здравето. Все пак кога или доколко има нужда от документално обюрократено управление, как да си гарантираме умереност (бюрокрацията има свойство да се саморазвъжда) и как да се въведе, че да не срещне съпротива.

Обхватът, обемът и дълбочината на документите на СУК зависят от:



- големина на фирмата (численост на персонала, брой звена, капацитет на производството, обем продукция, разнообразие на форми на закупуване и продаване, степен на затваряне на производствения цикъл, дял на купувани и кооперирани продукти - ниво на вертикална и хоризонтална интеграция);
- сложността на продуктите (брой и ширина на продуктовете гама, техническо равнище на продукта, перформантност на процесите);
- обхвата на предвидените действия по осигуряване на качеството и задължителните и подразбиращи се изисквания на избрания модел за външно осигуряване на качеството;
- стръмността на управленската пирамида, преобладаващият тип на комуникациите (вертикални, хоризонтални), типа взаимодействие на звената (отворени или затворени за контакти и коопериране), възприетия стил на управление (автократичен или колегиален) и управленския модел (бихейвиористичен или рационалистичен).

Има много типове структурна йерархия на документите, но те могат да се сведат до следните основни типове:

- наръчник по осигуряване на качеството, основни процедури, работни процедури, инструкции и други помощни документи. Този тип структурна йерархия подхожда на малка или средна по големина фирма, която се е концентрирала върху дейности по осигуряване на качеството и подготовка за сертификация;
- наръчници по управление на качеството и наръчник по осигуряване на качеството, пакети процедури, инструкции, помощни документи. Този тип структурна йерархия подхожда на средните или по-големи фирми, която изграждат свои системи за управление на качеството и заедно с това възнамеряват да ги подготвят за сертификация;
- фирмен наръчник по управление на качеството, фирмен наръчник по осигуряване на качеството (за проверки от втора или от трета страна), наръчници (правилници, отделни пакети процедури) по качеството на функционалните и производствените звена, отделни специфични процедури, инструкции, други помощни документи. Тази структура подхожда на големи и много големи фирми, концентрирали вниманието си върху управлението на качеството, но и поддържащи готовност за сертификация, ако възникне такава необходимост.

Важно е да не се изпада в перфектизъм, който при документирането може да се изяви в някоя или някои от следните три типа.

Единият тип е нещо като еуфория да се документира освен в обхвата на системата по качеството, също и всяка дейност, която е имала късмет да влезе в

полезрението на документаторите. Би трябвало да се обхванат най-напред такива рутинни и еднотипно повтарящи се решения и действия, чрез които се постигат задължителни изисквания на приетия стандарт или модел за осигуряване на качеството. Нататък документирането може да се разшири и да обхване други решения и действия. Документирането не бива да пъха нос в решения и действия, които са уникални, безпрецедентни, рискови, предполагат творчество, инициатива и нетривиален подход. Там документирането от тип "регламентиране" може да се окаже неподходящо, а в някои случаи, направо казано - вредно, дори и опасно.

Вторият тип перфектизъм се състои в излишно навлизане в детайли и води до обементи, изпълнени с препратки и трудни за ползване методики, инструкции, задължителни форми на първични документи и отчетни форми.

Дълбочината на документиране трябва да се предопределя от мярата между регламенти и инициатива, но също и от способността на хората да извършват определени действия или да вземат решения "по подразбиране".

Третият тип перфектизъм касае външния вид на документите. Важно е те да са изпипани като дизайн и графично оформление. Срамно е да гъмжат от стилови, терминологични, граматични и ортографски грешки. Но надали е нужно да са оформени в 11 цвята на гланциран картон или да се мъдрят в кожена подвързия.

Най-важно! Ако се избързва с документиране и въвеждане на документите, това е признак за претупване на работата и признание, че не се влиза в дълбочина на проблемите, за да се потърси решаването им. Документирането има място едва след като успешно е изминат пътят на подобренията - накрая, когато наистина има какво да се документира.

### 3.2. Три случая на документиране

Има три случая на документиране на Системата по качеството.

Първият случай е чрез документиране да фиксираме сегашната практика, била тя добра или лоша.

Вторият случай е документирането да започне след като се извърши усъвършенстване на системата до едно приемливо по-високо равнище.

В третия случай чрез самия акт на документиране може да се заложи една радикална смяна на принципите и правилата на управлението.

Досегашният опит доказва, че болшинството наши "сертификации" са своего рода "фиксиране на съществуваща практика" и само в някои случаи има (частични!) опити за "усъвършенстване до по-високо равнище".

Изводът е, че макар никак да не сме доволни от сегашните принципи и правила на работа по качеството, нямаме смелост да посегнем към по-радикална тяхна промяна. Лошото е, че императивът ISO 9000 също не успява да ни стимулира да се опитаме да извършим нужните подобрения.

### 3.3. Стандартизиране на стандарта

В ISO 9000 се задават критерии за избор на един или друг модел за външно осигуряване и там изрично и ясно е казано, че това са "модели", т.е. примерни схеми, т.е. препоръчителни изисквания, чиято тежест ще е една или друга според спецификата на продукт, процес, клиент и пазар.

Одиторите обаче, за да си облекчат труда, предпочитат да работят по удобен за тях канон. Излиза, че не е важно дали системата е полезно практическо помагало за своя собственик, а дали е удобна за одитиране.

Оттам идва буквоедство, на което сме свидетели, и залитането по външната форма на документа. Втренчени в прегледния вид на документа, одиторите пропускат да потърсят дали зад този документ стои жива сила и приложна стойност, дали има реална практика на прилагането му. Може и да не се интересуват от това последното - да речем, тъй като не им достига практически опит да вникнат в съдържателната същина на нещата.

## 4. ПОДГОТОВКА ЗА СЕРТИФИКАЦИЯ

### 4.1. Видове прегледи от ръководството

Те са най-разнообразни, но нас ни интересуват две основни форми - директорски проверки и приемане на доклади от вътрешни одити.

Вътрешните одити имат място едва към края на пробното внедряване, т.е. когато вече има какво да се одитира.

Тук те имат характер на проверка или "репетиция", чиято цел е да даде преценка веднъж за работоспособност на документите и втори път за готовността действието им да бъде демонстрирано пред външен одитор.

Но това са "тренировъчни" вътрешни одити.

Истинският вътрешен одит се провежда като форма на "задържане на постигнатото" в надзорния период след сертификацията.

Следсертификационния вътрешен одит цели да даде на ръководството увереност в ефективността на системата и неговите задачи са две.

Първата негова задача е да провери и оцени дали, доколко и как се спазват установените правила.

Втората му задача е да идентифицира слабости и пропуски, а и възможности за усъвършенствания или разширяване на действието на системата и свързаните с нея документи. Така вътрешните одити могат да се превърнат в инструмент на дейността по подобренията.

Във фаза на разработване и в началото на пробното внедряване не е уместно да се правят вътрешни одити. Тук истински удачната форма на преглед от ръководството е т.нар. "директорска проверка".

Директорската проверка е форма на работа на Съвета по качеството.

Провежда се ежемесечно или в края на по-значими етапи и дейности.

Председателят и членовете на Съвета посещават работните групи, които представят постигнатото.

Тя помага на фирменото ръководство да контролира хода на работата по изграждане на СУК (а не адекватност или ефективност на самата СУК), да оценява прогреса, да планира и да оказва методическа помощ.

#### 4.2. Програма от спешни мероприятия

Документирането на системата по качеството представлява само една част от подготовката за сертификация. Тази част е по-малката част, и то особено във връзка с осигуровките в същинското производство.

Българска фирма, която се готви за сертификация, трябва да приеме програма от спешни мерки, вкл. финансиране. Програмата може да обхване цехове, складове, лаборатории, канцеларии, сервизни места и пр. Целта е да се създадат силните белези на висока индустриална култура, които убедително вдъхват на одитора усещане за ред, чистота и дисциплина.

Програмата от спешни мероприятия може да се насочи към:

- подреденост (документални архиви и архиви с данни; работни площадки, площадки помощни стопанства; складове за материали, готови продукти, инструменти, екипировка, резервни части);
- означеност (опасни зони, складове за материали, междинни продукти и готови продукти, изолаторни участъци, други зони с ограничен достъп, прилежащи към инсталация или машина площи, транспортни коридори);
- идентификация (технологични и конструктивни документи - особено тези в производството; документи от контрол и изпитване - особено тези, които са свързани с брак и друг вид несъответстващ или "разпореден" продукт);
- чистота (машини и работни места, работно облекло, сервизни места).

#### 4.3. Оценка и избор на сертифицикатор

Нека разделим критериите за избор на сертифицикатора в три групи - основни, допълнителни и второстепенни.

Основните критерии са пет. Първо, дали клиентите и търговците на фирмата ще се доверяват на неговия сертификат, т.е. самите клиенти или търговци най-точно биха ни посочили с кой сертифицикатор биха приели да работим. Второ, кой сертифицира водещите фирми в бранша, т.е. не бива авторитетът на нашия сертифицикатор да е не по-нисък в сравнение с този на техния. Трето, референции от трима клиенти, преминали наскоро първи надзорен одит, които вече са опознали сертифицикатора и откъм меда, и откъм жилото. Четвърто, дали използва български квалифицирани одитори, за да не се хабят време и разходи за преводи. Пето, дали има неопетнен имидж на безпристрастен професионалист.

И допълнителните критерии също са пет. Първо, кой е сертифицирал конкурентите на фирмата - тъй като това може да е предимство, но също и риск. Второ, каква е цената (общо взето цените са изравнени) и дали се дава детайлна разбивка по отделни елементи. Трето, дали се работи с централата на органа за сертификация или връзката с нея ще бъде опосредствана чрез местен клон (или филиал). Четвърто, сертифицикаторът има ли тандем с консултантски фирми, които работят с него (интересен е случаят, когато има подставени консултантски фирми, консултациите се дават от самия сертифицикатор). Пето, има ли валидна местна акредитация от легитимна акредитационна институция.

И второстепенните критерии са пет. Първо, собствените референции на сертифицикатора за издадените сертификати - дали съдържат неточности. Второ,

платени публикации на сертификатора - обикновено в тях се крият преднамерено завоалирани търговски послания. Трето, рекламни формули, с които се внушава превъзходство и предимства на този сертификатор в сравнение с други. Четвърто, устни декларации, че работата е повече от лесна и проста и обещания, че всичко ще е наред. Пето, референциите за връзки с държавни администрации и други влиятелни институции.