

СПЕЦИФИЧНИТЕ АКЦЕНТИ НА ЕДНА ФИРМЕНА
ПРОГРАМА ЗА ВЪВЕЖДАНЕ НА СИСТЕМА ISO 9000
(ОСЕМ ИЗВОДА В ПОЛЗА НА ДИРЕКТОРА НА ФИРМАТА)

доц. Анастас Кехайов, управител на Алфа Куолити Интернешънъл

Доклад пред Националната конференция по качеството, ноември 1999 г.

За 5 години ние извършихме диагностика на над 50 системи за управление на качеството в големи и средни фирми от различни отрасли. Консултирахме и консултираме дейности по въвеждане на системи ISO 9000 в повече от 15 фирми.

Насъбран е, систематизиран и осъзнат богат фактологичен материал. Това ни позволи да изведем практически изводи и да ги формулираме като препоръки до тези висши стопански ръководители, които са решили да оглавят работата по въвеждане на системи ISO 9000 в своите фирми или вече са влезли в тази роля.

Първият извод е, че тези ръководители се нуждаят от отговор на въпроса "струва ли си системата по качество да се сертифицира". Някои ръководители се захващат с ISO 9000 под натиска на големите си клиенти и търговци или защото желаят да участват в търгове. Други ръководители, дори и без да го има външният натиск за ускорено сертифициране, гледат на ISO 9000 като на управленска хватка за безболезнено и бързо въвеждане на стегнат вътрешен организационен ред.

Важно е да се знае дали фирмата има условия за успешно и безрисково въвеждане на система ISO 9000. Една фирма, дори и да има развита функционална структура и подходящи ресурси, ако не работи добре (не може или не винаги гарантира качество на продукта), то задачата се обезсмисля още в самото начало.

Да допуснем, че фирмата няма проблеми с продукта (като техническо ниво или качество на производство) и производствените технологии (перформантни и изправни машини, добре регулирани процеси, надеждни и коректни доставчици и квалифициран и мотивиран персонал и пр.). Нека още продуктът и неговото производство са цялостно осигурени с пълна и добре управлявана техническа документация. Тогава фирмата въвежда свои вътрешни организационни стандарти (в случая ISO 9000), за да може да гарантира пред клиента, а и пред себе си, че

както досега, така и в бъдеще нейният продукт ще бъде качествен благодарение на винаги качествените проекти и винаги качественото производство.

Така висшите ръководители имат отговор на въпроса "дали си струва системата по качеството да се сертифицира" - ако фирмата има проблеми на ниво "продукт" и "процес", първо трябва да реши тях и едва после да въведе ISO 9000 като система за задържане и доразвиване на вече постигнатото качество, способна да удовлетвори изискванията на клиента.

Вторият извод е, че висшите ръководители се нуждаят от отговор на въпроса "има ли фирмата организационни условия да изгради и поддържа формализирана система по качеството".

В доста фирми има големи празноти и неудачни решения в организационния проект на системата за осигуряване на качеството и в системата за управление в нейната цялост. А освен това на системата по качеството често ѝ липсва онази документална пълнота, която строго се изисква от ISO 9001.

Последното надали важи толкова за техническите правила и норми, колкото за организационните регламенти (задачи и взаимодействия на структурни звена, субординация, правомощия и отговорности на ключови длъжностни лица и т.н.). Значи фирмата трябва да има "минимално" ниво на вътрешно структуриране, което предполага и налага да има и да се ползва съответна система технически и организационни стандарти. Ако фирмата има и ползва система от технически и организационни стандарти, подготовката ѝ за сертификация ще се състои главно в проектиране и изграждане на липсващите или недоразвити елементи и връзки и главно в документиране на реалната и осъзната практика на работа по качеството. Тази практика може и да не е нова, а да е била прилагана някога. Може да е малко или повече позабравена или занемарена. Важно е, че е проверена нейната работоспособност и че тя се поддава на преглед и усъвършенстване.

Отговорът на въпроса "има ли организационни условия да се въведе и поддържа формална система по качеството" е, че ако фирмата страда от проблеми на ниво "структуриране", "регламентиране" и "документиране", трябва да реши първо тях и едва сетне да въведе ISO 9000 като средство, което разширява цялостната система за фирмено управление, обхващайки и специфичната дейност по осигуряване на качеството.

Третият извод е, че висшите ръководители се нуждаят от отговор на въпроса "доколко може да се скъси и натяга срокът за въвеждане на система ISO 9000". Понякога пазарни обстоятелства и други изневиделица дошли външни императиви налагат да се ускори подготовката за сертификация. Тогава ръководителите може да решат да форсират процеса на подготовка и то така да го "изфорсират", че да се итиде на сертификация без да има действаща система по качеството. В случая се разчита на това, че сертификацията е скъпо платен изпит, и тъй като си платиш, и то щедро, все някак ще ти напишат тройка. Така усилията естествено се вторачват върху списване и пудросване на документалната част и се стига дотам, че ги има исканите от одитора доказателства (документи и данни) за наличие на действаща система, без да има реално действие на системата.

За да се скъси срокът, е по-добре да се приложи работна схема, при която етапите на проектиране, документиране, пробно и работно внедряване, финално документиране и вътрешни одити текат с припокриване, а не последователно.

Такава работна схема изисква доста усложнена координация и организация, но за сметка на това води до ускоряване на темпото и скъсяване на крайния срок.

Няма нищо опасно да се скъсява срокът, но ако се приеме като постановка на задачата, че сертификатът ISO 9001 не е самоцел, а венец и признание на една полезна и ефективна система по качеството. Въпросът "колко може да се натегне срокът" няма еднозначен отговор. При дълъг срок може да "изистине фупната", но пък прекомерно късият срок влече риск от компрометиране на резултатите.

Четвъртият извод е, че висшите ръководители се нуждаят от отговор на въпроса "какво точно се очаква от нас - като подготвителни действия и като пряко участие в управлението и работата по Програмата".

Ето примерен списък на подготвителните действия, които гарантират успешен старт и развитие на една Програма за въвеждане на система ISO 9000:

- издадена Заповед за стартиране и управление на Програмата;
- посочен Представител на ръководството с големи пълномощия;
- назначен координатор с валидна длъжностна характеристика;
- осигурена работна стая с компютър (добре е да има E-mail);
- учреден Съвет по качеството с Правилник за работата му;
- формирани работни групи със свои членове и ръководители;
- извършено обучение на всички ръководители и специалисти;
- извършена диагностика на действащата система по качество;

- прегледани налични организационни и технически документи;
- разпространени достатъчно копия от диагностичните доклади;
- разпространени достатъчно копия от ISO 9004-1 и ISO 9001;
- документирани и оповестени Политика и цели по качеството;
- уточнени йерархия и съдържание на документите на СУК;
- приета "Процедура на процедурите";
- обсъдени и приети задания на работни групи.

Ето примерен списък на етапи на развитие на Програмата, в които висшите ръководители се включват и чрез управленски въздействия, но и чрез най-пряко "лично" участие:

- проектиране и начално документиране (процедури от първо и второ ниво, инструкции, методики, първични и др. работни документи);
- мероприятия по подготовка за пробно внедряване, вкл. съответни обучения и инструктажи; пробно внедряване и текущо коригиране и развитие на документите;
- работно внедряване и финален преглед на документите;
- съставяне на Наръчник по качеството; вътрешни одити;
- подготовка за сертификационна процедура: допълнителни вътрешни одити, опреснителни обучения, агитационна и психологична работа с персонала;
- проучвания за сертифициатор; избор на сертифициатор и договаряне; влизане в сертификационната процедура - преглед на документите на СУК, предварителен одит, сертификационен одит; надзорен период.

Но като минимум висшите ръководители трябва да участват активно в работата на Съвета по качеството в редица случаи:

- определяне на състава от работни групи и на техните ръководители;
- приемане на изводите от диагностиката на действащата система по качеството;
- дефиниране на Политиката и целите по качеството;
- определяне на йерархията на документите на СУК;
- приемане на заданията на работни групи;
- преглед на процедурите от първо ниво преди внасянето им в Съвета по качеството;
- одобряване на мероприятията по подготовка за пробно внедряване на документите на СУК;
- официално утвърждаване на документите на СУК за работно внедряване;
- директорски проверки и приемане на доклади от вътрешни одити.

Въпросът "какво се иска от висшите ръководители - като подготвителни действия и като пряко участие в управлението и работата по Програмата" ще има

един или друг отговор според ангажираността и желанието на ръководителите да дадат реален личен принос за успеха на Програмата. И колкото по-големи са пряката ангажираност и личното желание за наистина действен принос, толкова по-гарантиран е успехът на Програмата.

Петият извод е, че висшите ръководители се нуждаят от отговор на въпроса "коя рационална мяра на документиране ще гарантира достатъчност на писмените регламенти, но без да се изпада в бумащина". За да се отговори на въпроса, ще трябва да се анализира доколко изискванията на ISO 9001 съвпадат с установената във фирмата "добра практика". Тогава вече ще стане възможно да се открие кои документи ще създаваме, за да са полезни и на хората, и кои документи пишем, за да помогнем не толкова на самата фирма, колкото на външния одит на системата.

Така може да се определят т.нар. "специални акценти на документиране" и, за да сме по-ясни, ето примерен списък на тези акценти, както бе възприето да се работи в един наш обновен завод (РЕКОРД АД - Габрово):

- напълно специфицирани "входни данни" на разработката;
- управление на проекти за нови типове обувни изделия;
- възпроизводимост на опитните резултати в редовното производство;
- залагане на клаузи по качеството в договорите;
- комуникации и отношения с поддоставчиците по повод на качеството;
- баланс между слабости в елемент "Закупуване" и строг входен контрол;
- несъответстващ/непроверен материал и "спешни производствени нужди";
- барииери срещу влагане на несъответстващ/непроверен материал/продукт;
- технологично обосновани планове за контрол;
- разпореждане с продукт, несъответстващ на "определените изисквания";
- идентифициране/проследяване на продукта по целия производствен цикъл;
- контролируеми условия за производство - ОГМ/ОГЕ;
- зависимости между режими на процеса и характеристики на продукта;
- допустими отклонения при процеси/продукти, съответен ред за реакция;
- инструкции (режими, настройка, безопасност) по работните места;
- особено внимание към документирането при т.нар. "специални процеси";
- технологично зададени методи и начини "за опазване на постигнатото";
- специализирано обучение на персонала, пряко "влиязец на качеството".

Отговорът на въпроса "коя разумна мяра на документиране гарантира достатъчност на писмените регламенти без бумащина" е труден, ако няма опит в бранша или одиторът има буквоедско отношение към документалната част на

системата. И във всички случаи трябва да се спазва правило да не се създават такива бумажни документи, които после няма да се прилагат с практическа цел.

Ето защо е важно още в самото начало, при дефиниране на заданията на работните групи, добре да се обмислят обхватът (т.е. предназначението) и йерархията на документите. Но ако нататък се окаже, че трябва да се разшири (стесни) обхватът или да се ревизира йерархията им, смело да се действа според новите изводи, а сякаш да се робува на първото решение.

Шестият извод е, че висшите ръководители се нуждаят от отговор на въпроса "как да се дадат доказателства във вид на документи и данни за добре работеща система по качество".

Важно е още в началото на пробното внедряване на дадена процедура да започне натрупване и архивиране на свързаните с прилагането ѝ документи и данни. При възможност ще е добре в архива да влязат и документи и данни с предишна дата. Целта е да може да се докаже, че процедурата се прилага отдавна и прилагането ѝ е пълноценно усвоено, стабилизирано и полезно.

При създаването на досиета и картотеки може да възникне проблем с обема документи и данни. Например, картотеки като "Клиенти. Договори и поръчки", "Утвърдени материали и техни поддоставчици", "Производствено оборудване", "Енергетично стопанство" или "ТСКИИ" може да се създадат на два етапа. На първия етап може да се формират досиета на основни клиенти, постоянни доставчици, критични за качеството МС, точни ТСКИИ с график за ДП. А на втория етап вече може да се обхванат и други клиенти, доставчици, МС и ТСКИИ.

Седмият извод е, че висшите ръководители се нуждаят от отговор на въпроса "как да се създадат доказателства на ниво физически обекти за ефективно работеща система по качество".

Фирмата може да приеме и изпълни програма спешни мерки (наречена, например, Програма "Ред! Чистота! Дисциплина!"), която ще обхваща цехове, складове, лаборатории, помещения на функционални звена, външни площи. Целта е да бъдат създадени външните белези на индустриална култура, които убедително ще вдъхнат на одитора усещане за ред, чистота и дисциплина:

–подредба (документални архиви, архиви данни; работни площадки, площадки на помощни стопанства; складове за материали и готов продукт, инструменти, екипировка);

- означеност (опасни или забранени зони, складове за материали, междинен и готов продукт, изолаторни и ентрепозитни участъци, други зони с ограничен достъп, прилежащи към инсталации и машини площи, коридори);
- идентификация на документи (технически документи, особено в производството; документи от контрол и изпитване, особено свързани с брак и несъответстващ продукт);
- чистота (машини, работни места, сервизни места).

Осмият извод е, че висшите ръководители се нуждаят и от отговор на въпроса "освен доказателства за реално ефективно работеща система във вид на документи и данни или на равнище физически обекти какво още трябва за успешно представяне на системата при сертификационен одит".

Нужно е целият персонал да бъде подходящо обучен, за да придобие умения за убедително демонстриране и доказване пред външни одитори, че системата действа ефективно и че ползите от това действие са ясно осъзнати и впрегнати да служат на просперитета на фирмата.

Но като минимум пробното въвеждане на дадена процедура трябва да почва със сериозно обучение на всички хора, които са засегнати от действието ѝ. Много добре е обучението да се извърши от самите автори на процедурата.

В навечерието на сертификационния одит трябва да тръгне кампания за психологична подготовка с цел хората да добият увереност в работоспособността и полезността на СУК и също така да усвоят умения за убедително доказване и демонстриране пред външните одитори, че всеки елемент на системата е добре овладян и най-ефикасно прилаган.

По същото време трябва да се проведе и опреснително обучение на всички без изключение ръководители и членове на работни групи