

## ФАРОВЕ И АЙСБЕРГИ В МОРЕТО ISO 9000

доц. Анастас Кехайов, управител на Алфа Куолити Интернешънъл

Лекция на семинар по време на Панаира в Пловдив – есен 1999 г.

На попрището на ISO 9000 се сблъскват интересите на три страни – фирми-клиенти, сертификационни организации и консултантски къщи.

На пръв поглед интересите са съпосочни – всеки бърза да приключи възможно по-рано. Фирмата спешно се нуждае от сертификат. На консултантите и одитори им се ще по-скоро да се освободят от този клиент и да идат при друг. В края на краищата една система-недоносче ще се окичи с кух сертификат, но за това всички преднамерено са си затворили сетивата.

Фирмите имат нужда от сертификати, защото такива са императивите на пазара, като при това им се иска това да стане евтино, бързо и безболезнено.

Сертификаторите, обезпокоени от слабото търсене, се люшкат между професионализма на строгата обективна оценителска работа и търговските мотиви, които подшушват, че една по-либерална толерантност, изразяваща се в затваряне на очите, ще им отвори път и към нови клиенти.

Консултантите, от ден на ден по-многобройни (може и да са станали повече от клиентите), лутайки се трескаво да осигурят на всяка цена поредния договор, са готови на всякакви компромиси и с клиента, и със сертификатора – в името на едната сделка.

Тези конфликти на интереси пораждат бъркотия, която не е в изгода за никоя от трите страни. По-точно е да се каже, че позицията на сертификатора, даже и да е неудачна, най-често е печеливша, понякога и консултантът успява да се облажи, но със сигурност клиентът, дори и да не губи съвсем, другите, ако печелят, то е винаги за негова сметка.

Понеже конфликтът на интересите ще продължи да съществува в една или друга форма, ще трябва да се потърсят ясни ориентири, сочещи верни пътища към истински полезни цели.

### **Кои са, според нас, истински полезните цели.**

Полезна за фирмата цел е да изгради, поддържа и развива ефективно работеща система, годна да осигурява и подобрява качеството на всички фирмени дейности, и оттам – на създаваните от нея продукти и услуги. Добре би било, ако е възможно, фирмата да съгради системата основно със свои собствени сили – и за да гарантира адекватност на новия организационен ред

към нейните дадености и особености, и за да сринем психологическата бариера срещу възприемането и прилагането на този организационен ред.

Полезна цел е консултантът да помага на фирмата там, където тя не е достатъчно силна – набавяне на стандарти и информационни източници, обучение на мениджъри и специалисти, преглед и оценка на действащата в момента система, предоставяне на ноу-хау за организация на работите по проектиране и внедряване, методическо насочване или съпровод на екипа, участие във вътрешните одити, помощ при подбора на сертифициатор и психологическа подготовка преди сертификационните действия.

Полезна цел е сертифициаторът да дойде при клиента достатъчно рано (още на етап "Задание на системата") и да види действителните нужди от осигуряване на качеството, но не с очите на одитор, сляпо придържащ се към структурата и буквата на стандарта, а с разбиране за даденостите и особеностите на реалната производствена работа. Така, когато един ден системата вече е готова за сертифициране, предварителният одит ще бъде фокусиран да оценява доколко Заданието е изпълнено (вместо да чопли за несъответствия спрямо формални и често съвсем безполезни изисквания на стандарта), а сертификационният одит само ще овенчае точно планираната и добре свършена работа, чийто резултат е наистина нужен на клиента.

Ако така дефинираните три цели са полезни (поне ние смятаме тъй и ни се ще броят на нашите съмишленици да расте), важно е да се знае кои действия и решения ще спомагат или ще попречат за тяхното постигане.

### **Точно подбран месец за началото на реалните действия**

Една фирма може да се замисли и да се захване да усъвършенства и да изгражда своя система по качеството едва след като самата тя вече е станала фирма, т.е. ако вече са решени, и то по един удачен и стабилен начин всички основни кадрови, организационни, технологични, пазарни и икономически проблеми, имащи критично значение за жизнеспособността и оттам – обуславящи нейния потенциал за развитие и оцеляване.

Нелепо е да се гони ISO 9000, ако кадрите са слаби, некомпетентни и немотивирани, ако организационните структури са непълни или размити, ако технологиите са остарели и оборудването е грохнало, ако продуктите са в залеза на жизнения си цикъл, ако пазарът е изкуствено сринат или ако финансовите коефициенти са със заплашителни подкритични стойности.

Работа по ISO 9000 не бива да се започва, ако има рискове да бъде обременявана от сътресения във фирмата или околната ѝ среда. По-добре е да се изчака, но като се почне, да не се спира, защото всяко спиране влече допълнителни разходи на ресурси и води до спадове в мотивацията, които понякога са тъй големи, че ефектът може да се окаже необратим.

## **Единомислие по отношение на постановката на задачата**

Какво се цели – сертификат заради самия сертификат или използване на ISO 9000 като механизъм за въвеждане на организационна дисциплина и ред, за почистване и подреждане на управленската кухня. Или и двете... И ако е последното, в каква поредност – първо се снимаме в нови дрехи и после ги кроим и шием. Или обратното. Вижда се, че задачата има поне четири постановки. Трябва топ-мениджърите да се обединят около една от тях, за да няма разнобой в действията и разочарование от очакванията. Впрочем, постановката "сертификат заради самия сертификат" не бива да се обсъжда – ако клиентът не уважава сам себе си, дори сертифициаторът да е склонен да го преглътне, поне консултантът може да намери доблест и да откаже да "помага" на такава фалшива цел, която уронва в корените им всички велики идеи на TQM и ISO 9000.

## **Разумно определен обхват на системата за осигуряване**

Обхватът на системата трябва да покрива всички фирмени дейности и всички закупувани продукти и услуги, имащи отношение към осигуряването на качеството на фирмения продукт при възможните поръчки или договори. Става ясно, че има нужда от интегриране на системите по качеството на фирмите, явяващи се като звена във възпроизводствената верига на даден продукт. Следователно, да се дефинира обхват на система по качеството, това значи още и да се оцени готовността и склонността на партньорите (поддоставчици на различни продукти и услуги) да помагат в общата цел – пълна удовлетвореност на клиентите от качеството на крайния продукт.

Съвсем друга тема е, че при дефиниране на обхвата на системата за осигуряване може да изпъкне нуждата от ревизиране на инженерния проект на фирмата. Била тази нужда цялостна или само частична, ако е спешна, реинженерингът може да се окаже с по-висок приоритет от ISO 9000. Може да се окаже по-разумно работата по ISO 9000 да изчака. Реинженерингът ще укрепи "физиката" на производствената система във вид на техническа инфраструктура, технологии, производствено оборудване и персонал. Така ще се постави една много по-солидна основа за изграждане на действена система за осигуряване на качеството, която покрива, и то цялостно, една вече ефективно устроена производствена система.

## **Нелепо ще е да се пропуснат маркетингът и иновацията**

Стандартът ISO 9001 не съдържа преки изисквания към организацията на маркетинговите дейности, а ISO 9002 позволява на фирмата да затръби пред

света, че не притежава и не желае да има нито грам сиво вещество. В конкурентна среда може да теглиш каруцата с конски наочници, но само ако каруцарят знае пътя и плюс това не е пиян. А това, че пред теб има следи от колела, не значи, че не водят в някое тресавище. Маркетингът е тъй необходим за всяка българска фирма, както осезателните органи за всяко живо същество. Не е достатъчно да се опрем на сляпо преписаните от Котлар постановки за маркетинга, залепени в ISO 9004-1 като басмяна кръпка на дочени гащи, а да потърсим адекватни и ефективни за фирмата функционални и организационни решения, свързани с продукта и пазара ѝ. Колкото до иновацията и до нейната организация, нещата никак не са за подценяване, защото прибързаното ориентиране към ISO 9002 е само едно допълнително средство за самоскопяване на генеративната способност на фирмата и оттам – на нейния потенциал за иновация, развитие и оцеляване.

### **Подготвен, убеден и по-взискателен първи ръководител**

Темата е толкова спрягана и експлоатирана, че чак вече е банална. И все пак, нека кажем още веднъж, че отношението на един директор към ISO 9000 е не само мярка за управленска култура, но и пробен камък за неговата способност и дори за правото му да бъде ръководител на фирма. Ако не е преминал поне тридневно обучение по TQM и ISO 9000, той няма да разбира смисъла на изискванията на стандарта и няма да знае ролята си на водач и мотор на главните дейности по проектирането, аprobацията и внедряването. Ако не е обучен, няма как да е убеден и със сигурност ще се изяви присъщият на високопоставените невежи синдром да отхвърлят всяка непозната материя. Взискателността е по-друга и доста персонална човешка черта, към която обучението, дори и да има принос, той е доста скромнен. Но обучените директори са по-взискателни, най-малкото с това, че са били обучавани върху какво и как да бъдат взискателни. Изводът е категоричен. Разковничето на успеха е първият ръководител да преглътне гордостта си на всезнаещ и вездесъщ и да се съгласи да бъде обучаван.

### **Изцяло съпричастен и цялостно ангажиран среден кадър**

Най-върли противници на ISO 9000 са средните кадри, защото виждат заплаха за ограничаване на болярската власт. Тя идва веднъж с ясните и персонализирани задачи, комуникации и отговорности и втори път с тази ярка прозрачност на решенията, действията, резултатите и оценките, зад която не можеш да се криеш или оправдаваш. Една програма за въвеждане на система ISO 9000 е обречена на провал, ако още от самото начало в нея не се осигури съпричастие и цялостно ангажиране на всички средни кадри чрез солидно обучение и пряко включване в конкретната практическа работа.

## **Добре обучени и активно участващи водещи специалисти**

Всяка по-интелигентната фирма може да проектира и внедри система ISO 9000 със собствените свои сили. Тази идея е обещаваща, но изисква всички без изключение проектантите и строителите на системата да са минали през подходящо обучение. Тогава ще остане да се потърсят и приложат в добре балансирана мяра тези силови и мотивационни механизми, които ще ги импулсират да участват активно и целеустремено при градежа на една система, която ще изисква настоятелни и продължителни усилия, но после благодарно ще възвръща обратно и то многократно ще възвръща неизмеримо повече, отколкото е взела в началото еднократно.

## **Удачно избран мениджър на системата – компетентен и мотивиран**

Не е пресилено да се твърди, че успехът на работата по ISO 9000 е почти изцяло в ръцете на Мениджъра на системата по качеството. Много е рисковано оперативната координация при изграждането на системата да се повери на некомпетентен или немотивиран мениджър. Некомпетентният или го е страх да подхване нещо, за да не би да го сбърка, или, ако не го е страх, върши куп излишни или празни ходове – чак пушилка се вдига и напрежение се поражда, а резултат накрая няма и при двата случая. Немотивираният мениджър или се скатава в сянка, като все ще си намира друга и по-важна работа, или постоянно дърпа шефовете да досажда за всяка дреболия, или симулира бурна активност, примерно чрез мащабно и непробиваемо бюрократяване на работата.

А най-опасно е ако мениджърът заеме позиция на оторизирана спирачка или тресавище. Тогава може да се стигне дотам, че на хората да им се отще от ISO-то. Опасен е и случаят на свръхкомпетентен (може сам да си го вярваш, особено ако си обучаван от чужденци) или свръхмотивиран (за себедоказване) мениджър, който узурпира изцяло и на свой гръб не само ръководството, но и същинската работа по системата – тъй като, естествено, силите няма да му стигат, работата ще се затлачва, а ако на хората им харесва друг (мениджърът) да им върши работата, най-вероятно е системата да добие едностранчиви

измерения (защото работата по нея е била едностранчива) и да почне да работи в полза на мениджъра си вместо обратното.

Изводът е, че трябва много да се внимава – първо и важно е да се внимава при избора на мениджър, а после при индивидуализирането на длъжностната му характеристика и особено по отношение на позициониране на статута му в организационната структура. Подходящото обучение не е нещо, което може да се отлага или пропуска. Никак не е за подценяване и справедливото парично възнаграждение за отговорния труд. Отчетност и контрол пред и от първия ръководител също са нужни. Пълна прозрачност на цели, действия, проблеми, резултати – и това не е за пренебрегване. Понякога е трудно във фирмата да се намери подходящ човек за мениджър, или ако има, ръководството често не е склонно да го освободи изцяло от предишните му ангажименти. В този компромисен случай трябва да е ясно и на мениджъра, а и на неговите колеги, че работите по системата имат висок приоритет. Ако във фирмата и със свещ не може да се намери такъв човек, може да се търси навън – по-добре подходящ външен човек вместо неподходящ вътрешен човек. Независимо дали е вътрешен или външен, ако се окаже, че при избора е допусната грешка, никакъв поправителен изпит няма да помогне и веднага трябва да се търси друго и радикално решение докато все още не е станало неизлечимо късно.

### **Професионализмът в диагностиката и автодиагностиката**

Една точно и ясно формулирана задача е наполовина решена задача. Ролята на диагностиката и да установи и оцени всички несъответствия и съответствия спрямо изискванията на стандарта и, стъпила на тази база, да формулира задача за доизграждане и развитие на реалната система за осигуряване в посока към цялостно удовлетворяване на тези изисквания. Много излишен труд се спестява, ако същинската работа по изграждане на системата се предхожда от обхватна детайлна диагностика, професионално извършена от компетентен и независим външен екип – най-добре е това да е екип консултанти, която после ще помагат и в работата по системата. При това не е достатъчно да се търси само формалното съответствие или несъответствие спрямо задължителните изисквания на ISO 9001. А ако се залита единствено и само по наличието или отсъствието на документирани регламенти, диагностиката става безсмислена, защото и без диагностика знаем, че този тип регламенти не са присъщи на обичайната управленска практика в нашите предприятия. За да се избегне такава нелепица, ще е най-добре диагностиката да не се поверява на "специалисти по ISO 9000" (впрочем, такива няма), а на тесни специалисти, владеещи управленските аспекти на отделните фирмени функции – маркетинг, иновации, логистика, производство, контрол, продажби, икономика, персонал и пр. Бързо става ясно, че тази диагностика ще се води в далеч по-широкия и богат обхват на ISO 9004-1 и че изводите от нея ще са от полза не само за системата за осигуряване на качеството, но и за цялостната система за управление на фирмата. Но външният екип, колкото компетентно и

прецизно да върши работата си, може да страда от непълноти в познаването на спецификата на продукта и присъщите на неговото създаване процеси и оборудване. Ефектът от извършената от външен екип диагностика ще се усили, ако се последва от автодиагностика, при която фирмените специалисти ще оценят всички полезни и вредни досегашни практики, които са водили съответно позитивни и негативни резултати, за да се осъзнаят и утвърдят в бъдеще полезните и забранят вредните практики. Тук проблемът е, че фирмените специалисти, които познават продукт, процеси и оборудване много по-добре от всеки външен специалист, не са "на ти" с диагностичната методология. Значи е важно да има добро взаимодействие с консултантите, за да могат фирмените специалисти да приложат същия диагностичен инструментариум, все едно че са професионални диагностичи.

### **Мяра между адекватност и перфектизъм при планирането**

Диагностиката приключва със списък на несъответствията, т.е. това са проблеми, чакащи решение, и тези проблеми винаги са многобройни, с различна важност и често са взаимно обусловени. Тук има тънки моменти и си струва да ги обсъдим. Първо, дали различните несъответствия имат еднаква тежест. От гледна точка на сертифициатора – донякъде "да"! Но дали е така предвид реалните нужди от осигуряване на качеството – надали! Ето защо "конструкцията" на бъдещата система по качеството трябва да се обсъди със сертифициатора още тук – при планирането. Второ, всеки проблем може да се оцени както по важност, така и по "трудност" (наличие или достъп до необходимите за решаването му ресурси) и "простота" (организационна простота или сложност на дейностите по решаването му). Значи напред ще бъдат изтеглени тези по-важни проблеми, които са по-лесни и по-прости за решаване. Но кой да извърши оценката? Висшето ръководство ще посочи кои проблеми са важни. За да се оценят проблемите като трудни и лесни в аспект наличие или достъп до необходимите за решаването им ресурси, трябва да се намесят звената, имащи контрол над ресурсите. А за да се даде оценка за организационната простота или сложност на решението на даден проблем, трябва да се вземе мнението на звената, които участват в решаването. Изводът е ясен – в определянето на приоритетите, т.е. на поредността на решаване на отделните проблеми, трябва да участва, и то активно, цялото висше и средно фирмено ръководство. Ако обсъдените тук два тънки момента не бъдат отчетени, адекватността на плана остава под съмнение с всички рискове от разпиляване на ресурсите, разводняване на работата, удължаване на сроковете и кръжене около целта, но все далече от нея. Още един тънък момент – понякога хората така силно се отдават на работата и се потопяват в нея, че може да забравят какво всъщност цели тази работа. Така някой ден работата може да стане по-важна от целта, заради която се върши. Стандартите ISO 9000 имат немалък скрит бюрократичен заряд, а бюрокрацията е склонна към себеусилващо се саморазвъждане. Рискът да се изпадне в самоцелен

документален перфектизъм е съвсем реален и това може да компрометира не само ефективността, но дори и работоспособността на системата. Ето защо една от първите най-важни задачи на планирането е да се дефинира обхватът на документалната част на системата, заедно с видовете и съподчинеността на всички документи, които ще имат реална практическа стойност за осигуряването на качеството.

### **Строг организационен ред на всички етапи на работата**

ISO 9000 цели да въдвори строг организационен ред в свързаните с качеството управленски дейности. И щом целта е строгият организационен ред, естествено е пътят към такава цел също да се извърви в условията на строг организационен ред. Още в самото начало работата трябва да се сложи на регламентирана основа. Изпълнителният директор издава заповед за стартиране и управление на специална фирмена Програма. Назначава се на достатъчно висока управленска позиция мениджър по качеството, чиято особена длъжностна характеристика му дава широки пълномощия. Учредява се Съвет по качество с планови, координационни, експертни и контролни функции, който си има Правилник за работа. Заданието и работният план-график за изграждане на системата се утвърждават от директора, но след като са гледани в Съвета по качеството. Пак така се процедира с всички документи на системата (процедури и инструкции) при пробното въвеждане и когато се утвърждават като задължителни за работно прилагане. А чрез директорските проверки и вътрешните одити се проследява прогресът и се контролира задържането на вече постигнатите добри резултати.

### **Прагматичен подход при пробното и работно внедряване**

Приложимостта и полезността на процедурите и инструкциите може да се оцени при пробното въвеждане, но се доказва едва чрез работното им прилагане. Изводите от вътрешните одити са формални и насочени в това дали са спазени изискванията на стандарта. По-важно е дали има полезен резултат за всичките звена и лица, чиито задачи и отговорности са описани в документа – най-вече тези, които са “клиенти” на заложената в него осигуровка.

### **Строгост и позитивна насоченост при вътрешните одити**

Вътрешният одит има многостранна роля, но преди всичко служи като контролно-оценъчен механизъм за стабилизиране и развитие на системата. За да се гарантира стабилност, достатъчно е одитът да бъде строг, и не е трудно това да се постигне. Но за да служи на развитието, одитът ще трябва да се отърси от тесногърдието на формалната проверка и смело да се гмурне в



дълбините на новото знание за същината на протичащите във фирмата производствени и управленски процеси. Без нови знания за тези процеси подобренията в тях може да бъдат само случайни, а и да ги има, са трудни за задържане. Идеи за подобрения дава анализът на причините за допусканите грешки, но това е само един възможен подход, при това с ограничена генеративност. Повече и по-плодовити идеи ще даде анализът на удачните и добри резултати и на условията и причините, на които те се дължат. Но това изисква промяна в насоката на контролните дейности във фирмата – не само да търсят грешки, отклонения и несъответствия, а да издирват и изявяват също и добрите резултати, които сега постигаме само случайно просто защото не сме опознали механизма на подобренията. Това значи контролът да еволюира към диагностични измерения не само за нуждите на корективните дейности, но преди всичко в полза на мащабната ранна превенция и планово поставено търсене на непрестанни подобрения.

### **Нека има и успореден проект по развитие на персонала**

Работата по ISO 9000 се върши от хора и е предназначена пак за хората. Нейна цел не е писането на бумажни, а насочване, опростяване и облекчаване на труда – превръщането му от Брауново движение в поетично дирижирана симфонична музика, премахване на атмосферата на обвинения и оправдания, търсене на вина и виновни и страх от наказания и създаване на стимули за насочване на разкования творчески гений към нови и нови изяви за фирмен просперитет и личностно удовлетворение. В една фирма, освен оборудване и документи, има хора, и те желаят да се радват както на справедливо заплащане, така и на правото да се гордеят, че фирмата цени и признава успехите в работата и приносите за развитието. Хората работят самодисциплинирано и свободно, с осъзната отговорност за всяка своя задача или задължение, ако самите те са творили организационните правила и мотивационните механизми на своето трудово съобщество. Звучи прекрасно, но за да се направи, заедно с програмата ISO 9000 трябва да тече професионално замислен и изпълняван фирмен проект за развитие на персонала. В противен случай резултатите, постигнати с ISO 9000, може да се удържат единствено със силови средства, които не са по вкуса на българите. Ефектът на отхвърляне рано или късно ще опорочи прилагането на системата по качеството, колкото и стройна и строга да е тя от технократична гледна точка.

### **Пазарно аргументиран подбор и избор на сертифициатора**

Дали да не кажем още веднъж, че изборът на сертифициатор е особена маркетингова задача – не е достатъчно да имаш сертификат, по-важното е този сертификат да ти дава максимални търговски дивиденди. Достатъчно е да запитаме нашите клиенти и търговски контрагенти на чий сертификат биха се

доверили – това е нашият сертифицикатор, той и никой друг. Оттам нататък разходите по сертификацията не са от толкова огромно значение, стига сертификатът наистина да си има авторитет там, където продаваме.

### **Интелектуална и емоционална съзвучност с консултанта**

Сигурно всички консултанти вече са еднакво добри, защото повечето от тях набраха немалко опит. И цените им са умерени и почти изравнени поради голямата конкуренция и стагнирания пазар. Гаранциите за успешен завършек на съвместната работа също има – едни консултанти са в тандем със сертификационни организации, други нарочно работят с най-различни сертифицикатори, за да докажат, че нивото на консултантската услуга може да задоволи всякакви критерии. Има тенденция на браншова специализация на отделните консултанти, която ясно прозира от референтните им листи. Решаваща остава интелектуалната и емоционална съвместимост на клиента с консултанта, която е предпоставка за психологически комфорт в труда, а това никак не е без значение за ефективността на съвместната работа.

### **Забележка на автора:**

От 1999 г. досега минаха много години, сега се работи по нова версия на стандартите, но почти всички постановки на тази лекция си остават валидни и днес. Има само една тема, по която вече мислим различно – тя е, че за избор на сертифицикатор трябва да се мисли на по-късен етап, когато системата вече е в режим на работно внедряване – иначе има риск планирането и проектирането на системата да залитнат към особените вкусове на сертифицикатора и да се разминат с реалните нужди на фирмата от осигуряване и контрол на качеството