

## ОСОБЕНОСТИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕХОДА ОТ ВЕРСИЯ 1994 КЪМ ВЕРСИЯ 2000 НА ISO 9000

инж. Бончо Антонов, старши консултант в Алфа Куолити Инт.ООД

Лекция на семинар по време на Панаира в Пловдив – есен 2000 г.

### Вместо увод

През изминалите години свикнахме с мисълта, че сме в период на преход, за който донякъде може да се каже кога е започнал, но никак не е ясно кога, дали и как ще приключи. Тази неопределеност позволява публичното пространство да се насища с диаметрални становища от типа “преходът приключи!” до “краят му не се вижда!”. С годините постепенно разбираме, че не трябва да се доверяваме на такива “диаметрални пророци”, защото те често сервират посланията си след мощни странични подсказки. Иначе казано, най-сигурно е да се взираме със собствените си очи във възходите и паденията на актьорите на икономическата сцена и да стискаме пръсти в очакване на нормална развръзка. Има и друг избор, който не ни оставя да бъдем просто зрители, а ни кара да нашушваме реплики на актьорите или смело да скачаме на сцената, за да помогнем за такава развръзка.

Точно такъв дух поражда нужда да се споделят мисли за един друг преход, който, за разлика от икономическия, има ясно определени начало и край, и в който ролята на акторите, поне в общи рамки, е предопределена и документирана.

Това позволява да говорим за “управление на прехода” – управление, което се стреми да намери най-късия и ефективен път за промяна в рамките на един обявен и общ за всички регламент.

Преходът, за който става дума, е преход от версия 1994 г. към версия 2000 г. на стандартите на ISO от серията 9000. Част от българската индустрия, а наред с нея и някои организации от други стопански браншове, ще трябва да понесат този преход. Вярно е, че проблемът “преход” е глобално общ, понеже стандартите са международни, но е вярно също, че ние тук трудно ще намерим паралели с това, което става по света, за да ни помогнат, по простата причина, че добри паралели досега не бяха намерени в онова, което е осъзнаването на нуждата от прилагане на стандартите ISO 9000 – все още сме сред страните с най-муден интерес към тях.

Нека говорим за два типа преход, отнасящи се до два вида Организации:

- преходът от установена система по качеството, построена по насоките и изискванията на ISO 9000 от 1994 г. към система от версия 2000;
- преходът, който ще направят ония организации, които ще тръгнат “от гола поляна” и ще искат да достигнат изискванията на версия 2000.

Първият тип преход изглежда по-лесен и кратък, но това е само привидно. Вторият изглежда по-труден и дълъг, но не е обвързан със строг срок като първия. В крайна сметка може да стигнем до извода, че в някои отношения двата прехода може да са съпоставими. Все пак, когато се говори за преход, обикновено се има предвид първият. Има и различни аспекти на прехода и, ако мислим за неговото управление, трябва да отчитаме способността си да разбираме влиянието на тези аспекти и способността ни да им влияем – на всеки поотделно и на всички заедно.

Нека преди това си припомним какво знаем за версия 2000:

- в момента проектостандартите са със статут FDIS (непубликуван все още), който ще бъде последван от официалното им издание. От датата на издаване те ще влязат в сила. Това се очаква да стане в края на тази година, но може да има и малко закъснение;
- от датата на издаване на ISO 9000 ще стартира период “до три години”, през който заинтересованите Организации трябва да извършат преход към версия 2000 и през който вече издадените (заварени) и новополучени (през този период) сертификати по версия 1994 ще бъдат валидни;
- ISO, заедно с някои други професионални общности, полага усилия да разработи и да обяви общи за всички регламенти на прехода и заедно с това се работи и по методическите помагала за успешно въвеждане на новите стандарти. Методиките са насочени основно към онези изисквания на стандарта, които са нови по отношение на версия 1994.

### **Управление на прехода**

Да се върнем на идеята, че можем да управляваме прехода, ако познаваме различните му аспекти и знаем как да се оправяме във всеки един от тях.

Затова ще се опитаме да ги коментираме, а след това ще се спрем на общите регламенти на прехода, така, както са определени от ISO и другите професионални общности.

Нека се спрем на някои аспекти на прехода, без целта да бъдем напълно изчерпателни и без претенция да ги нареждаме по важност (във всеки отделен случай аспектите и важността им за Организацията ще са различно ранжирани).

### ***Методически аспект***

Ако гледаме от позиция на версия 1994, версия 2000 ни налага методически новости. Те не са свързани само с прилагане на процесния подход, а идват и от въвеждането на нови изисквания. Тези Организации, които са разработили своите системи по качеството с идеята да постигнат просто съответствие с изискванията на ISO 9001:1994 и с единствена цел да “изкарат” сертификат, ще бъдат изправени

пред необходимостта да допълнят методическия си багаж, за да осмислят и приложат “новостите” на версия 2000.

**Казваме “новости” в кавички, тъй като всичко ново във версия 2000 е някакво (понякога – замъглено) отражение на постановките на TQM и на методическите школи на световноизвестните пророци на качеството – Джуран, Деминг, Кросби, Ишикава... и други.**

Организациите, които досега, заедно с правене на сертифицируеми системи, са се грижили да осмислят и обогатяват работата си по качеството, няма да се препънат в разбирането на такива “новости” като “измерване на удовлетворение”, “вътрешни комуникации”, “бенчмаркинг”, “постоянни подобрения” и пр.

Така управлението на методическия аспект може да се изрази главно в усилия по организирано набавяне и самоосмисляне на липсващите знания, което да продължи дотогава, докато постигнатото разбиране позволи да се пристъпи към практически разработки за постигане на новите изисквания на стандарта.

За набавяне на тези знания няма да е достатъчен ISO 9001, нито ISO 9004.

Ще се наложи да разлистим златните страници на пророците и там да търсим истинския смисъл на нещата.

Ще се наложи и да бъдем внимателни към уверенията на “специалисти”, които ще се опитват да ни продават свои документални разработки с уверението, че “всичко ново е фасулска работа”, защото въвеждането на новостите носи стойност за Организацията, когато е ефикасно, а не сляпо присадено.

### ***Организационен аспект***

Преходът ще бъде невероятно труден за онези Организации, в които версия 1994 е била въведена като резултат от сизифовските мъки на специалист-единак. Без значение дали единакът е проявил оригинално творчество или се е занимавал с “творческо адаптиране” на купа от “сламки”. В такива Организации се случва дълго време след сертификацията една част от персонала, даже и ръководството, да няма хабер за това, че Организацията има система по качеството. Ако сега такъв единак се опита отново да бута тежкия товар по склона, това може да се окаже фатално за здравето му, плюс други негативи за Организацията.

Силен акцент във версия 2000 е изискването в работите по качеството да бъде въввлечена и мотивирана голяма част, а още по-добре – целият персонал. Затова, ако трябва да говорим за управление на прехода в организационен аспект, това може да изисква да се реставрира организационната тъкан, която е осигурила въвеждане на версия 1994 – колективен орган, програмен подход, работни екипи, индивидуални отговорници и всички помощни механизми, като при това се положат повече усилия за избягване на формализъм и постигане на оперативност.

В досегашния опит за внедряване на системи често имаше случаи, в които твърде много се разчита на фигура като мениджъра по качеството. Сега имаме

основания да се съмняваме, че ако се остави цялата работа по прехода на гърба на мениджъра, то би имало някакъв успех.

Управлението на организационният аспект на прехода непременно ще изисква категорични свидетелства за отговорност и ангажираност на цялото висше ръководство на Организацията, при това проявени не епизодично, а от самото начало и в течение на цялата работа по прехода. Създаването на организационни предпоставки вероятно е първото нещо, с което трябва да се тръгне по пътя на прехода. Съществена част от организацията на прехода ще бъде определянето на обема и обхвата на работата, при което ще стане възможно тя да се разбие на отделни проекти.

### ***Аспект, свързан с хората***

Ще кажем, че това безспорно е най-важният аспект, тъй като преходът ще се прави от хората. Може да се счита, че при прехода по-малко ще се занимаваме с проблема “преодоляване на съпротивата” към системата по качеството, но пък може да се появи нов тип нежна съпротива “срещу прехода”. Симптомите на тази съпротива ще бъдат проявени по типично българския начин чрез аргументите “защо да бързаме?”, “нека изчакаме да видим другите, а ние след тях” или “има време – хората дават три години!”. В периода на прехода може да се очаква, че ще се активизират стаени противници на системата по качеството, които лесно могат да си спечелят поддръжници – с годините хората вече разбраха, че “ИСО-то дава, но в кошара не вкарва” и може и да имаш сертификат за системата по качеството, но той не е гаранция за пазарно благополучие, че даже може и да фалираш.

Във версия 2000 има доста изисквания, свързани с хората, прилагането и поддържането на които изисква квалифицираната намеса на специалисти по персонала – психолози и социолози.

Спомняме си, как още в първите години на “пазарни” промени те излязоха от фабриките. Сега е време да бъдат върнати пак там и да помогнат при прехода.

Тук ще се окаже важно прилагането на селективния подход за ранжиране на проектите за прехода, като наред със степенуване по признаците “просто”, “лесно”, “важно” се прилага и критерия “желан” или “нежелан” проект.

Наред с това ще е важно да се прилагат универсалните принципи “осигурете време”, “осигурете участие”, “осигурете информираност”.

### ***Аспект, свързан с времето и тактическата схема на прехода***

Определянето на срок до три години, през който ще сме свидетели на паралелна валидност на сертификати по версии 1994 и 2000, дава свобода за разнообразни тактически маневри и избор на най-подходящата тактика.

Ето само няколко от възможните схеми на поведение:

1. Организацията “сраства” хода на развитие на системата версия 1994 с хода на прехода и постепенно и прогресиращо въвежда новите изисквания на версия 2000, при което успява да ги демонстрира при надзорните одити. Така може да се придобие почти пълна готовност за сертификация на системата към времето за последния надзор или около края на тригодишния период. Ясно е, че този вариант е най-добър при следните условия:
  - организацията е сертифицирана по версия 1994 в течение на 2000 г.;
  - извършена е професионална работа и системата е истинска, а не книжна;
  - има достатъчни методически и кадрови ресурси.
2. Организацията оставя системата по версия 1994 да “върви по инерция” до изчерпване на срока на валидност на сертификата и насочва основно вниманието си към проектите на прехода и документирани на система версия 2000, заедно с подготовката за внедряване на новите подходи и изисквания на версия 2000. При това навсякъде, където е възможно и нужно, се заимстват решения от версия 1994. Новата система ще бъде предложена за сертификация веднага или скоро след изтичане на валидността на сертификата по 1994. Този вариант подхожда повече, ако валидността на сертификата изтича в първата половина на тригодишния период.
3. Организацията предпазливо изчаква и не прави нищо по версия 2000 докато още е валиден сертификатът по 1994. После стартира програма за въвеждане на версия 2000. Тук неминуемо ще има прекъсване в сертификатите, а най-вероятно и в самата система ще се почувства трус и прекъсване. Трябва да има някакви сериозни аргументи, за да се прилага такава схема.

В периода около и по време на прехода ще са възможни и някои други схеми:

1. Преди началото на прехода или скоро след него организацията почва да внедрява и бързо успява да сертифицира система по версия 1994. Така ще е възможно да се ползва максимално периодът на валидност на сертификатите по 1994. Такъв тип поведение може да намери някакви основания:
  - ако организацията е малка, методически подготвена или има активни консултанти и може да извърши бързо внедряване;
  - ако иска да спечели време за проучване и подготовка за версия 2000, която е по-сложна;
  - ако иска да избегне рисковете от нееднозначни тълкувания или непознаване на новите изисквания, каквито неизбежно ще има не само в Организацията, но и сред консултантите и сертифициаторите.

2. Още преди публикуване на стандарта (преди началото на прехода) Организацията започва да разработва система версия 2000. Веднага след началото на периода могат да бъдат издавани сертификати по версия 2000 – поради това една такава Организация има интерес да почне работа по версия 2000 далеч преди да излезе официалната публикация (впрочем, възможностите за такова предимство са почти изчерпани – остават няколко месеца).

По повод на горните две схеми трябва да кажем и че ТК 176 на ISO препоръчва изграждането на нова система да става по версия 2000, независимо от това, че стандартът е все още проект.

### *Аспекти на външните взаимодействия*

Тук само с няколко думи трябва да кажем, че по-доброто и безрисково управление на прехода изисква подходящи и, в някои моменти, интензивни външни взаимодействия:

- със сертифициатора;
- с консултанти;
- с други организации в и извън бранша – за обмяна на опит.

Някои постановки на версия 2000 предизвикват тълкувания и коментари в широк диапазон – толкова широк, че може да има драстични разлики в тяхното тълкуване. Това прави критично важна нуждата да се осигури предварителен контакт с консултанти и със сертифициатора във всички случаи, когато може да се очакват различия.

Не бива да се подценява необходимостта от пряко набиране на информация, предимно от Интернет и от изданията на ISO.

След всичко това може да разгледаме регламентите на прехода, така, както са определени от ISO и от професионалните общности.

(следва продължение по материали на Transition Planning Guidance на ISO)

## **Примерна схема на преход от СК ISO 9001:1994 към СУК ISO 9001:2000**

Ръководство за управление на прехода:

- първи ръководител, представител на ръководството и мениджър на СУК,
- "процесни" екипи и Съвет по качеството.

Заповед за старт и управление на фирмена програма "Преход-2000", дефинираща:

- крайна цел и основни задачи,
- общ срок и отделни (по задачи) срокове,
- екипи и отговорници,
- обща схема на работната организация,
- ръководство за управление на прехода.

Основни етапи на Програмата и основни задачи:

- крайна цел - ефективно функционираща процесно ориентирана СУК,
- оценяване на характеристиките на действащата система (на база на документи от прегледи от ръководството, вътрешни одити, коригиращи и превантивни действия, рекламации, други говорящи документи),
- ревизия и актуализация на Политиката по качеството,
- формулиране на стратегически цели на Организацията,
- декомпозиране на стратегическите цели на равнище на структурните звена,
- определяне на основните и спомагателни процеси,
- определяне на критерии за оценяване/валидиране на процесите,
- преглед на писаните регламенти (ПК, РИ и други) на действащата система,
- прегрупиране на действащите регламенти по признак "принадлежност към процес";
- анализ на действащите регламенти от гл.т. дали описват пълно процесите,
- описване на процеси чрез интегриране на действащи и нови регламенти,
- разработване на липсващи части от "задължителните" за новата версия процедури и записи по качеството,
- разработване на нови моменти от версия 2000 - задоволство на клиента, самооценки, подобрения, измерване и анализ и други ...,
- ревизия на Наръчника по качеството с цел да се определят работите по подготовка на ново издание,
- провеждане на вътрешни одити с акцент върху одити по процеси.

Основни резултати от Програмата:

- актуализирана Политиката по качеството,
- формулирани стратегически цели на Организацията,
- декомпозирани стратегически цели на равнището на структурните звена,
- определени основни и спомагателни процеси,
- описани процеси,
- разработени "задължителни" за версия 2000 процедури и записи по качеството,

- разработени нови моменти от версия 2000,
- ново издание на Наръчника по качеството,
- проведени вътрешни одити с акцент върху процеси,
- оценена готовността за сертификация по ISO 9001:2000.

Описани по-горе действия са съпроводени от:

- обучения на различни равнища по ISO 9001:2000, по новоразработените документи, по принципи за УК, по тотално качество и др. и обучение и практическа подготовка (тренинги) на вътрешни одитори (тук има нужда от Програма в Програмата);
- Съветът по качеството планира, възлага, ръководи, преглежда и приема резултати (той трябва да бъде реконструиран, ако след сертификацията е спрял да действа);
- минимум два прегледа от ръководството