

ЛЕСНО СЕ СЕРТИФИЦИРА ДЕЙСТВАЩА СИСТЕМА ПО КАЧЕСТВОТО

ЕЛМОТ АД - В.Търново, инж. Румян ЦОНЕВ, изп.директор

Доклад пред Националната конференция по качеството, ноември 1998 г.

История, продукти и пазари на ЕЛМОТ

Нека най-напред представя фирмата ЕЛМОТ АД - Велико Търново.

През 1968 г. е основан "Завод за телферни електродвигатели".

Оттогава той е основен доставчик на двигатели за производителите на телфери в страната, а впоследствие е и единствена в региона и една от малкото в Европа и света фирми - производител на конусни двигатели.

Сегашната фирма ЕЛМОТ проектира, произвежда и продава пълна гама асинхронни двигатели с конусен кафезен ротор и вградена спирачка.

Те имат приложение за въжени и верижни телфери, лебедки, хаспели, трансманипулатори, транспортъори, кранове и други подежни съоръжения.

ЕЛМОТ е експортно ориентиран. Продуктите ни са познати в много страни, но най-добри пазарни позиции държим в Централна и Източна Европа, Италия, Испания, Германия, САЩ, Канада и Близкия Изток.

Що се отнася до българския пазар, ЕЛМОТ е утвърден доставчик на двигатели за производителите на телфери от Габрово и Горна Оряховица.

Предпоставки за успешна работа по ISO 9000

Тази година ЕЛМОТ подложи своята система по качеството на одит от трета страна и получи сертификат за съответствие с нормите на ISO 9001 от Лойд Регистър Куолити Ашурънс.

Погледнато отстрани, ЕЛМОТ заслужи своя сертификат в резултат на 15-месечна масирана и напрегната работа. Но нека подчертая, че тези 15 месеца само финишират една доста по-продължителна подготовка.

Сертификацията на нашата система има достатъчно дълга предистория и базови предпоставки, които бих искал да Ви представя накратко.

На първо място ще посоча, че години наред поддържаме и развиваме силна контролна система, главни предимства на която са в много добре квалифицирания контролен персонал и цялостната ресурсна осигуреност. Имаме богато оборудвани аналитични, измервателни и изпитвателни лаборатории. Крайната проверка на двигателите става на специализирани изпитвателни стендове. От дълги години и досега ОТКК се ръководи от опитни и взискателни специалисти, за които каузата "качество" надраствна обичайните рамки на професионалните задължения и е силно вкоренено като тяхно лично верую.

На второ място искам да подчертая, че разбирането за значението на качеството на продукта и на всички фирмени дейности е формирано от години и представлява водещ мотив както за фирменото ръководство, така и за всички специалисти. В действителност това разбиране не е в застинала и окончателно определена форма, а е нещо, което постоянно се допълва и развива в нашата практическа работа. А тя предлага доста казуси, чиито ключ за решение най-често е в прилагане на подхода "качество".

Важно е да кажа, че още при старта на внедряване на системата фирменото ръководство потърси от колектива подкрепа на своите идеи и разбираня за качество като формулира фирмена политика по качеството и показва своя ангажимент към качеството с Декларация на ръководството.

На трето място ще посоча нещо добре известно в професионалните ни среди и най-вече на клиентите ни - ЕЛМОТ отдавна е усвоил освен БДС, също всички приложими в предметната област чуждестранни и международни стандарти от ИСО, МЕК, ДИН, ГОСТ и други. Тази практика не е самоцелна и в голяма степен е наложена от изискванията на нашите клиенти.

По повод на това ще кажа също, че от години производствените ни процеси и продуктите ни за износ към американския и канадския пазар се оценяват от организацията IMQ (Istituto Italiano del Marchio di Qualita). В резултат фирмата придоби макар непълен, но достатъчен опит да взаимодейства с взискателни представители на трета страна.

Ще добавя и благоприятната предпоставка, че ЕЛМОТ е съхранил и поддържа силен и активен интелектуален потенциал от добри инженерно-технически и икономически специалисти. Тяхната роля в процеса на развитие на системата по качеството се оказва решаваща.

А най-решаваща предпоставка за успехите на ЕЛМОТ има обучението.

Без да се връщам твърде назад в годините, ще отбележа, че курсове по качеството при нас започнаха още от 1988 г. и в следващите години големи групи ръководители и специалисти бяха обучени по принципи и методи на тоталното

качество, стандартите ISO 9000 и по редица практически аспекти на работата по качеството. Голямата част от тези обучения бяха проведени от консултантската фирма Алфа Куолити Интернешънъл, която има силен филиал във В.Търново.

Ще обобщя мнението на фирменото ръководство и лично убеждение, че една система по качеството по-трудно би имала успех и признание от трета страна, ако започне да се гради от неустойчива изходна позиция, на която ѝ липсват минал опит и сериозно отношение към качеството.

Едновременно това ме кара да отбележа, че онези български фирми, които имат опит и традиции в качеството, не би трябвало да се колебаят и да отлагат решението за доразвиване на системите си по качеството.

И това е не само заради придобиването на самия сертификат, а още и заради вътрешните ползи за фирмата, които ще се получават като пряко следствие от подготовката за сертификация породи подобреното действие на установената система по качеството.

Как организирахме работата по системата

Нека сега спра Вашето внимание на начина, по който организирахме работите си по развитие на системата и подготовката ѝ за сертификация.

Предполагам, че не е подходящо на тази конференция да представям пълен и систематизиран отчет за това, което сме извършили. По-скоро е интересно да споделя някои особености и по-характерни моменти, които могат да се представят като опит, вероятно от полза за тези наши колеги, на които предстои да работят по системата, а сигурно и на тези, които вече са работили, за да го оценят.

Ще си позволя да ги представя като препоръки.

Първата е: "Ако директорският екип има самочувствие, че ръководи силна фирма, той ще предпочете методическото консултиране".

В самото начало решихме да избегнем възможни грешки и лутания и това ни накара да потърсим външна помощ от консултантска фирма. Тук се облекнахме на достатъчно добрите връзки, които имахме с Алфа Куолити Интернешънъл и избрахме те да бъдат наши консултанти. Но при избора натежа един фактор, за който трябва да се кажат няколко думи. Фирмата ни предложи работа в режим на методическо консултиране, което ни се стори режим, подходящ за условията ни. Да припомним главния белег на методическото консултиране - то е симбиоза на съдържателните знания за процеса и продукта на фирмените специалисти (нашата

силна страна) с диагностичния и методически опит по управленски технологии и организационно проектиране (силната страна на фирмата-консултант).

Сега, след като общата ни работа е финализирана успешно, ние отчитаме, че този начин на работа позволи на нашите специалисти да не се почувстват подценени или изолирани от участие в това мащабно и сложно предизвикателство, каквото е изграждането на системата. Така се опазихме да не се изкушим от една разпространена, но вредна практика - документалната част на системата да се "привнася" отвън, при което има риск такъв един "неизстрадан" от специалистите продукт да бъде бавно, но сигурно отхвърлен както чуждо тяло от жив организъм.

Системата по качеството на ЕЛМОТ е описана в процедури и Наръчник. Процедурите са 56. Техният обхват надхвърля преките изисквания на ISO 9001. Те са авторски продукт на наши специалисти. Даваме си сметка, че може и да не сме създали перфектна документация на системата, но тук се доверяваме на съвета на д-р Джуран, че е по-добре да учим хората да спазват установените норми, да не сме имат недостатъци, и едва след това да тръгваме да усъвършенстваме нормите.

За да не звучи ултимативно препоръката, която дадох, ще кажа, че работата по схемата за пряко консултиране (то по същество представлява проектиране, но от външни специалисти) може да се окаже подходяща, но за по-малки фирми, в които потенциалът от специалисти е малоброен или изобщо отсъства. В тези случаи да се работи за ISO 9001 би било твърде пресилено, ако не и некоректно.

Следващата препоръка бих дефинирал: "Няма прогрес, ако фирменото ръководство не управлява пряко работите по въвеждане и развитие на системата!"

Ако в залата има колеги, които ръководят фирми, те ще се съгласят с мен, че стопанското ежедневие натовазва мениджърите с много и такива проблеми, които често не търпят отлагане. При тези условия лесно идва изкушението да действваме така, както постъпваме по други поводи - да кажем какво се иска, да накараме хората да го правят, а ние хем да си гасим пожарите на деня, хем и да чакаме резултати в полза на бъдещето.

Ръководството на ЕЛМОТ включва изпълнителен директор, заместник-директор, ръководители на производствени и функционални направления и главен счетоводител. Характерно за екипа е това, че всички ясно, откровено и настойчиво имахме за цел не само да ръководим работите по въвеждане и развитие на системата и не само да контролираме хода на задачите, но и да помагаме най-пряко на изпълнителите с указания и мнения по проблемите.

Ефектът от демонстрирания личен пример осигури непрекъснатост на работата и създаде атмосфера на ангажираност. Ние обявихме работата по въвеждане и развитие на системата като пряко служебно задължение, което не търпи пренебрегване дори заради задачи от спешен "производствен" характер.

Добре е фирменото ръководство да приема дейностите по ISO 9000 и като инструмент за развитие. За някои наши фирми точно този инструмент може да помогне да се преодолее застоят и да се надскочи плоскостта на погрешната философия "нека първо да оцелеем, пък после ще му мислим за развитие". А това подхожда да е логика на някоя проста фабричка, което се е подложила за нечий производствен придатък, но не приляга на сериозна и себеуважаваща се фирма.

"Осигурете масово участие" е следващата ни препоръка.

Ние не разбираме как е възможно цялото разработване на системата и внедряване на процедурите по качеството в една средна или още повече в една голяма фирма да се изпълнява от специалист-единак, пък бил той и най-добрият специалист във фирмата.

Работите по ISO 9000 при нас почнаха с дефиниране и обявяване на фирмена програма ЕЛМОТ 9001. В заповедта за стартиране на програмата и в свързаните с нея организационни документи ние определихме персонал и възложихме права и отговорности на:

- ръководител на Програма "ЕЛМОТ 9001";
- упълномощен представител на ръководството;
- мениджър и организатори на системата по качеството;
- фирмен Съвет по качеството;
- работни групи по елементи на ISO 9001 и по фирмени функции;
- ръководители на работни групи.

Така още в самото начало ние активирахме около 120 специалисти от фирмата, а нататък кръгът ангажирани лица постепенно се увеличаваше по естествен начин в зависимост от нарастващия обем работа, но без това включване на нови хора да е "дирижирано" от фирменото ръководство.

Ще отбележа, че много действена роля при нас изпълниха представителят на ръководството и мениджърът по качеството. Всъщност тяхната съпричастност и активност и сега са не по-малки отколкото в етапите на изграждане на системата.

Основният обем работа се падна на проектирането и апробирането на организационни процедури (опитът отпреди 15 години, когато въвеждахме КСУКП, беше почти забравен).

Успяхме да осигурим най-широко обсъждане на проекто-документите с участие на представители на всички засегнати и заинтересовани звена. Такова обсъждане предхождаше и финалното внедряване на всеки документ.

И още нещо - не сме допускали компромис в обучението за усвояване на новосъздадени документи. Ангажимент за провеждане на това обучение имаха авторите на съответния документ.

Следващото, което препоръчвам, е: "Създайте непрекъснатост в работата".

Тук ще бъде кратък - програмата за въвеждане и развитие на системата не бива да прекъсва или боксува във времето. В нашия случай ние успяхме, макар трудно, да преодолеем един момент на "отпускане" през летните месеци, който щеше да препъне и забави хода на програмата. Категорично твърдя, че на всяка цена трябва да се спазят плановите срокове, да не се стига до отлагане, независимо какви затруднения ще възникват. Даже причината да е внезапно свръхнатоварване на производствената система. Или пък програмата да прекъсва, защото мениджърът по качеството е в отпуск!

Друг въпрос е, че планът за въвеждане и развитие на системата трябва да бъде реалистичен - ние не можем да разберем онези случаи, при които фирмите се захващат да свършат цялата работа, да речем, за шест месеца.

Тук е мястото да коментирам едно ясно определено изискване на ISO 9001, което лесно може да се подцени и да попречи на ритмичния ход на програмата. Това е задължението на ръководството да определи и да осигури необходимите ресурси. Може да се каже, че точен критерий за отношение на ръководството към качеството е това дали и в каква степен е осигурило тези ресурси.

Нататък ще продължа с един въпрос: "Има ли нужда от побългаряване на стандарта ISO 9001?"

Тук не става дума за "побългаряване" в традиционно лошия смисъл на това понятие. Когато се запознахме с изискванията на ISO 9001, ние се убедихме, че този стандарт е съставен за нуждите на западни фирми. Решихме, че изискванията на стандарта могат да бъдат допълнени предвид спецификата на българските условия и практика в онези области, където той или е лаконичен или изобщо не поставя преки изисквания, а именно:

- за управление на персонала;
- в областта на развойната дейност;
- в областта на фирмения маркетинг;
- за отношенията с поддоставчиците (при нашите условия);
- при управление на енергетичното стопанство и инфраструктурата.

Така в нашата система се появиха процедури и ред други документи, които на пръв поглед нямат връзка с каноничните норми на ISO 9001. В действителност опорна точка за проектиране на системата бе ISO 9004-1, чиито насоки ние приехме, за да планираме и постигнем по-високо равнище на вътрешно осигуряване на качеството. За нас ISO 9001 имаше роля както изпитния конспект за студента. Това, което трябва да знае студентът, за да стане истински специалист, не се вмества в рамките на материала, по който го изпитват.

Ако такова побългаряване се извърши, това означава, че ние кроим и шием система, за да я нагодим към мерките на нашите собствени нужди и тези на нашите клиенти, а не към мерките на третата страна. Смятаме, че този подход осигурява естествено срастване на системата с фирмения организъм и така гарантира нейното поддържане и последващо развитие.

Вероятно има наши фирми, за които проблемът с побългаряването да има решаващ смисъл. Ако това е така, искаме да споделим едно опасение. Точно за такива (ако не за повечето) фирми едва ли е удачно решението да ползват услуги на чуждестранни консултанти, които иначе може да са добри, но "тънките" разлики между тамошните фирми, които те познават, и реалностите от живота на нашите фирми са препятствие, което не е по силите им и за което нямат работещи рецепти, а и не е моментът точно при нас тези рецепти да бъдат измисляни.

Тъй като проблемът не е само български, можем да се запитаме - ще дойде ли време, когато ще се заговори за "балканизиране" на ISO 9000?

Тук е подходящото място да кажа, че трябва и е полезно да се надниква в дворовете на съседите, за да се почерпи и от техния опит.

Ние постъпихме така и благодарим на колегите от М+С ХИДРАВЛИКА и КАПРОНИ - Казанлък, но в крайна сметка останахме скептично настроени относно възможността да се пренасят директно части от чужд опит. А изобщо да не говорим за вредната практика, която може да изкуси една фирма да заимства и да ползва политика по качеството или процедури на друга фирма - то е все едно да вземеш и да препишеш като своя една чужда автобиография! Нека да кажа това и по друг начин - може да се допускат всякакви и какви ли не грешки в работата (те могат да бъдат поправими по един или друг начин), но не и тази. Тя е фатална!

За ползите от сертификацията

На моменти задачата за въвеждане и развитие на системата може да ни се стори като горчива чаша с лекарство, което неизбежно трябва да погълнем.

Ако е така, има смисъл да фокусираме вниманието си и на вътрешните ползи, които е възможно да се извлекат, а те според нас са:

- съдържателно описание на съществуващата добра практика;
- въвеждане на нови регламенти, там където има нужда;
- точно разпределяне и ясно дефиниране на отговорностите;
- възможност за управление чрез анализ на разходите и загубите.

Допълнителна мотивация ще се генерира, ако работите по въвеждане и развитие на системата се съчетаят с промени и подобрения в работната и жизнена

среда във фирмата. Ясно е, че не е морално да калиграфисваш перфектни документи, а в същото време да изоставиш хората със старо и изпокъсано работно облекло и в нехигиенични работни и битови помещения.

В същата степен това се отнася до подходите за достъп до фирмата, до приемните помещения, дворните пространства и други "подробности", на които не че няма време да отделим внимание - те уж се подразбират, а ги забравяме.

Сертификационната процедура

Още в началото на работата приехме принципа, че системата трябва да е полезна преди всичко за нас, но заедно с това да бъдат изпълнени всички формални изисквания на стандарта, за да може тя да се представи за сертификация дори и пред най-строгия сертифициатор.

Това ни позволи хем да се придържаме към стандарта, но да работим с внимание, насочено повече към собствените нужди от осигуряване на качеството.

За избор на сертифициатор се замислихме чак на тринадесетия месец - вече внедрената система беше подложена на вътрешни одити и придобихме увереност, че тя действа ефективно и плюс това отговаря на всички изисквания на стандарта.

При избора на сертифициатор заложихме няколко отсейващи условия:

- опит и компетентност в бранша;
- световно признат авторитет;
- имидж на обективност и безпристрасност.

Въведохме и допълнителни условия:

- одиторите да са българи и да имат индустриален опит;
- ценовата оферта да бъде максимално детайлизирана;
- офертата да предвижда предсертификационен оглед, който да приключва с протокол за констатираните несъответствия.

Цената също ни интересуваше, но само в началото, защото се оказа, че ценовите нива на отделните сертифициатори са общо взето съпоставими.

С помощта на Алфа Куолити Интернешънъл влязохме в контакт със 17 сертифициатори и след преглед на референции и предварителни оферти поискахме повече информация само от трима от тях. С тях проведохме и разговори.

Така се спряхме на Лойд Регистър Куолити Ашурънс.

Техни специалисти извършиха предварителен преглед на документите на системата (4 човекодни), предварителен оглед на място (4 човекодни) и ни представиха протокол с общо позитивни констатации и 16 забележки. Паралелно с това екип на Алфа Куолити Интернешънъл, независим от екипа, който работеше при нас, също проведе оглед и ни представи протокол с 18 забележки. Оказа се, че 14 от забележките съвпадаха и в двата протокола. Плюс това те бяха лесно отстраними и сертификационният одит бе насрочен за след две седмици.

Междувременно сертифициаторът одитира детайлно документите на СУК (още 6 човекодни), а самият сертификационен одит бе в обем 15 човекодни.

Трябва да призная - през тези няколко седмици целият персонал на фирмата бе обхванат от особено напрежение. Дори единиците скептици или противници на системата (макар да се брояха на пръсти, имаше и такива) през тези седмици преминаха от другата страна на барикадата.

Тече четвърти месец откакто сме сертифицирани, но работното темпо никак не е спаднало. Ще спомена само, че вътрешните одити текат непрестанно. Това не е толкова с цел възпитаване на организационна дисциплина за "задържане на постигнатото". По-скоро се търсят нови и нови възможности за обогатяване и усъвършенстване на фирмената ни организационна култура, с която се гордеем, защото тя е плод преди всичко на нашите амбиции и усилия