

Как да определим финансовите и икономически ползи от внедряването и поддържането на системи за управление по ISO-стандарти

проф. д-р. инж. Илия Цанев, сертифициран консултант по управление, съдружник в "ПРАКТИКА О.К." ООД

В интервюто си в брой 1/2009 г. на списанието, в темата „Получаването на сертификат за система за управление във фирмите, реално ли отразява тяхното съответствие на международните изисквания“, подробно разгледах един проблем за които не се пише и не се говори по медиите. Става въпрос за получаване на сертификати от фирми, потвърждаващи внедряването на системи за управление като ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, ISO 27001 или някакви комбинации от тях (интегрирани системи за управление). Този проблем много прилича на проблема за „купуване на дипломи за образование“, „купуване на шофьорски книжки“, практики, за които през последните няколко години обществото започна да се информира чрез различните медии.

По отношение на сертифицираните системи за управление в България, към настоящия момент, те са около 6 ÷ 7 хиляди. Настоящият материал е насочен към тези фирми, внедрили и поддържащи своите системи, за които не е вярно изнесеното от мен в интервюто от месец януари.

Методологията за определяне на финансовите и икономически ползи от внедряване и поддържане на системи за управление е дадена в ISO 10014 : 2006. Цитираният стандарт заменя аналогичният ISO/TR 10014:1998 „Указания за управление на качеството. Икономически ефект от качеството.“ У нас този стандарт е издаден като БДС ISO / TR 10014:2004 (шест години закъснение). До края на тази година предстои да се издаде от БЪЛГАРСКИ ИНСТИТУТ ЗА СТАНДАРТИЗАЦИЯ, новата версия на стандарта като БДС ISO 10014:2009 „Управление на качеството. Указания за постигане на финансови и икономически ползи“.

С издаването на нова версия на въпросния стандарт, видно и от неговото ново наименование, Международната организация по стандартизация се стреми да подобри връзката на ISO 10014 със серията международни стандарти ISO 9000 и включва нова

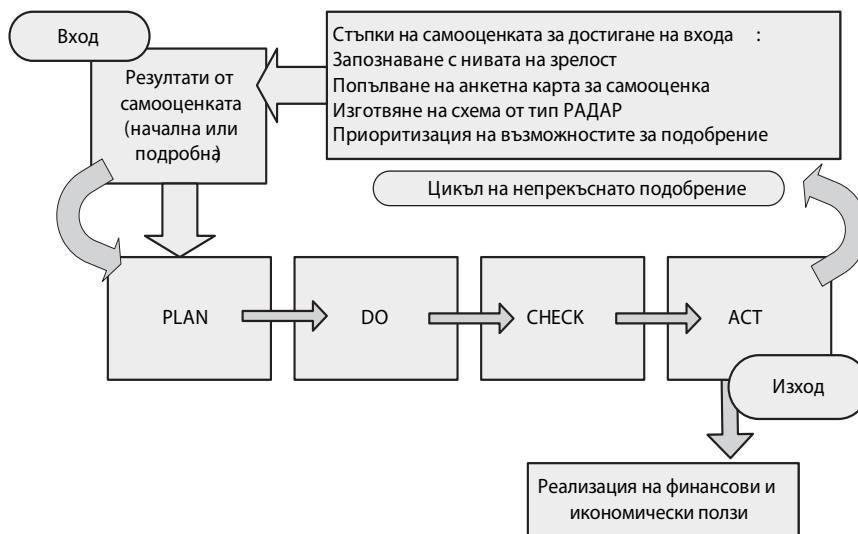
структура, основана на принципите на управление на качеството. Прилагащите новият стандарт много бързо ще се убедят, че с малки допълнения при конкретиката във всяка фирма, методологията на този стандарт лесно се адаптира за оценка на финансовите и икономически ползи от внедряване на стандартите от сериите ISO 14000, ISO 22010, ISO 27000. Във всички тези серии, общото и много съществено интегрално изискване е поддържане на процеса на непрекъснати подобрения (в качеството, в околната среда, в безопасността на храните, в информационната сигурност).

Както беше казано по-горе, новата версия на ISO 10014 се базира на осемте принципа на управление на серията ISO 9000. Финансовите и икономически ползи, които са резултат от прилагането на принципите на управление, могат да включват:

- Подобряване на доходността;
- Подобряване на годишните приходи;
- Подобряване на изпълнението на бюджета;
- Намаляване на разходите;

- Подобряване на паричните потоци;
- Подобряване на възвръщаемостта на инвестициите;
- Повишаване на конкурентоспособността;
- Повишаване на броя запазени и лоялни клиенти;
- Подобряване на ефикасността при вземане на решения;
- Оптимизиране на използването на наличните ресурси;
- Повишаване на отговорността на персонала;
- Подобряване на интелектуалния капитал;
- Оптимизирани, ефикасни и ефективни процеси;
- Подобряване на постиженията във веригата на доставките;
- Намаляване на сроковете за пускане на пазара, и
- Повишаване на постиженията на организацията, доверието в нея и нейната устойчивост.

Основата на ISO 10014 се базира на процесния подход и на методологията Plan - Do - Check - Act (PDCA). Това е показано на фиг.1.



фиг.1

Като вход на процеса, видно от фиг.1, се ползват резултати от самооценката. Екипът, който извършва

самооценката трябва да е преминал задълбочено обучение по стандарта. При първоначалната самооценка

е добре да се ползва съкратеният въпросник, препоръчан в ISO 10014. Същият е показан на фиг. 2.

Принципи на управлението на качеството и тяхното прилагане в работата	Ниво на зрялост	Средна стойност
1.Насоченост към клиента		
a) Идентифицирала ли е организацията подходящи групи клиенти или пазари, за да постигне най-добри финансови и икономически ползи за организацията?		
b) Разбрала ли е организацията напълно потребностите и очакванията на клиентите и на съответните вериги на доставчици, и идентифицирала ли е необходимите ресурси, за да изпълни тези изискванията?		
2.Лидерство		
a) Въвежда ли висшето ръководство и обявява ли посоката, политиката, плановете и всяка важна информация, засягаща устойчивостта на организацията?		
b) Въвежда ли висшето ръководство и обявява ли ефикасни финансови и икономически цели, като предоставя необходимите ресурси и обратна информация за изпълнението?		
3.Приобщаване на персонала		
a) Признат ли е персоналот на всички нива за важен ресурс на организацията, който може значително да въздейства за постигане на финансови и икономически ползи ?		
b) Насърчава ли се пълното включване за създаване на възможности за повишаване на компетентността, знанията и опита за постигане на максимални ползи за организацията ?		
4.Процесен подход		
a) Управляват ли се дейностите, мерките по контрола , разпределението на ресурсите и изходните елементи като взаимосвързани и взаимозависими?		
b) Разбран ли е потенциала на ключовите дейности и/или процеси да постигат по-добри финансови и икономически ползи въз основа на измервания и анализ?		
5.Системен подход на управление		
a) Идентифицирани ли са взаимосвързаните процеси, разбрани ли са и управляват ли се ефикасно за въвеждане на система, позволяваща да се постигнат финансови и икономически ползи?		
b) Разбрани ли са капацитета и ограниченията на ресурсите и процесите, отчитайки взаимозависимостта на процесите?		
6.Непрекъснато подобряване		
a) Подкрепя ли висшето ръководство и насърчава ли процеса на непрекъснато подобряване за постигане целите за финансови и икономически ползи?		
b) Приложила ли е организацията ефикасни измервания и наблюдения, за да проследява и оценява финансовите и икономическите ползи?		
7.Взимане на решение, основано на факти		
a) Ефикасни ли са решенията, основани на точен анализ на фактите и съпоставени с интуитивен опит, където е подходящо?		
b) Осигурява ли висшето ръководство достъп до данни, информация и средства, позволяващи извършването на ефективен анализ?		
8.Взаимоизгодни отношения с доставчиците		
a) Съществуват ли ефикасни процеси за оценяване, подбор и наблюдение на доставчиците и партньорите от веригата на доставки, за да се гарантират в пълен обем финансови и икономически ползи?		
b) Осигурява ли висшето ръководство развитието на ефикасни отношения с ключовите доставчици и партньори, предпочитайщи ползите от дългосрочните отношения пред краткосрочните печалби?		

фиг. 2

Ръководство на екипа за самооценка следва да се извърши от консултант по управление, притежаващ нужната квалификация. С негова помощ примерният въпросник от фиг. 2 следва да се конкретизира за нуждите на организацията - внедрител на стандарта. Искам да обърна внимание на читателите, че както съкратеният вариант на въпросника (фиг. 2), така

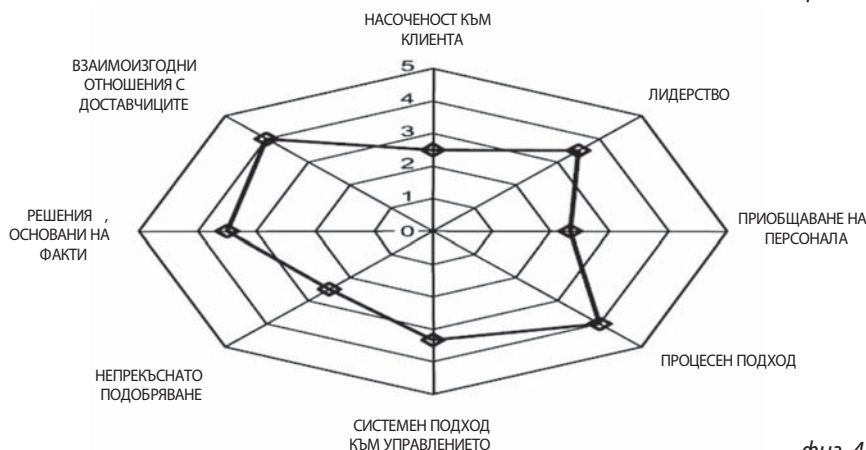
и неговият пълен вариант (виж ISO 10014 - таблица А.3), са изградени на базата на осемте принципа на управление на ISO 9000.

Попълването на въпросника от фиг.2 се препоръчва да стане на няколко събирания на екипа за самооценка. За всеки въпрос се поставя бална оценка за „нивото на зрялост“ на ор-

ганизацията - внедрител. Пример в тази насока може да се види от фиг. 3. Повече подробности по този въпрос се дават в ISO 10014. Външният консултант, ръководител на екипа за самооценката, трябва да помогне за адаптация на помощната таблица от фиг. 3, към конкретната дейност на организацията - внедрител.

Ниво на зрялост	Описание на нивата на зрялост
1	Отсъстват или неверни данни, 0 % внедрени принципи на управление, практически опит не е открит или дейностите все още не са започнали, като цяло малко неща са се случили. Отсъстват доказателства за внедряване. Очевидно отсъства доказателство за систематичен подход, няма действителни цели.
2	Твърде малка вероятност да е вярно, приблизително 25 % внедрени (<i>принципи на управление</i>), практикуват се в някои области. Налични са доказателства за внедряване. Подход чрез реагиране, най-вече за коригиране на проблемите. Ограничено доказателство за използване подхода на коригиращи действия. Ограничена информация или разбиране на изискването за подобрения, малко цели, налице са някои добри резултати.
3	Частично вярно, приблизително 50 % внедрени (<i>принципи на управление</i>), практикуват се в обичайния смисъл, но не в преобладаващата част от областите. Очевидни доказателства за подобряване. Подходът, основан на процеси, е очевиден, действията са повече изпреварващи, отколкото като реакция. Въведено е изясняване на основните причини с някои добри коригиращи действия и систематични подобрения.
4	В голяма степен вярно, приблизително 75 % внедрени (<i>принципи на управление</i>), практикуват се обичайно, само с малки изключения. Взаимообвързаният процесен подход е добре установен в системата. Процесът на непрекъснато подобряване е добре внедрен в цялата организация и ключовите доставчици. Логично обвързани позитивни резултати и трайни тенденции към подобряване, ясни доказателства, че въпросите са добре обхванати.
5	Да, вярно е навсякъде. Близко или на 100 % внедрени (<i>принципи на управление</i>). Практиката е разгърната навсякъде в организацията, действително без изключения. Признати най-добри постижения на изпълнението в областта, добри сравнения с признатите лидери в областта, силно интегриране на информация и процеса на подобряване (от крайните потребители на пазара и навсякъде по веригата на доставки). Върхови постижения за всички резултати, доказани веднага, с осигурено устойчиво развитие и дейност, удовлетворени всички заинтересовани страни.

фиг. 3

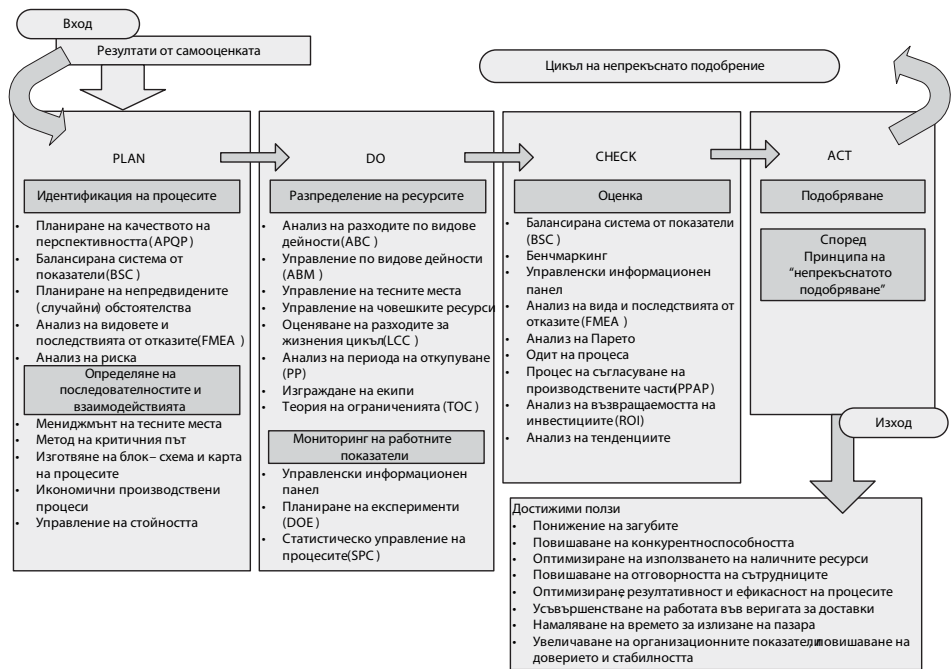


фиг. 4

На базата на резултати от самооценката се построява схема тип „РАДАР“. Това е показано на фиг. 4. Видно е, че тук също трябва да се спазят осемте принципа за управление от ISO 9000. Координатите за нивото на зрялост за всеки принцип се вземат като средна стойност от балните оценки (1 ÷ 5), съобразно въпросникът от фиг. 2

С построяване на фиг.4 се завършва етапа на самооценката. Той позволява на организацията внедрител да направи следващите стъпки, които да определят финансовите и икономически ползи от внедряването и поддържането на системи за управление по ISO - стандарти.

В зависимост от резултатите на самооценката се започва с принципът за управление, където оценката е най-ниска. В стандарта ISO 10014 за всеки един от принципите има даден пример, построен на базата на фиг. 1. За всяка стъпка на принципа PDCA са дадени препоръчителни методи и техники, които трябва да се приложат. На фиг. 5 е показан пример за принципът „процесен подход“.

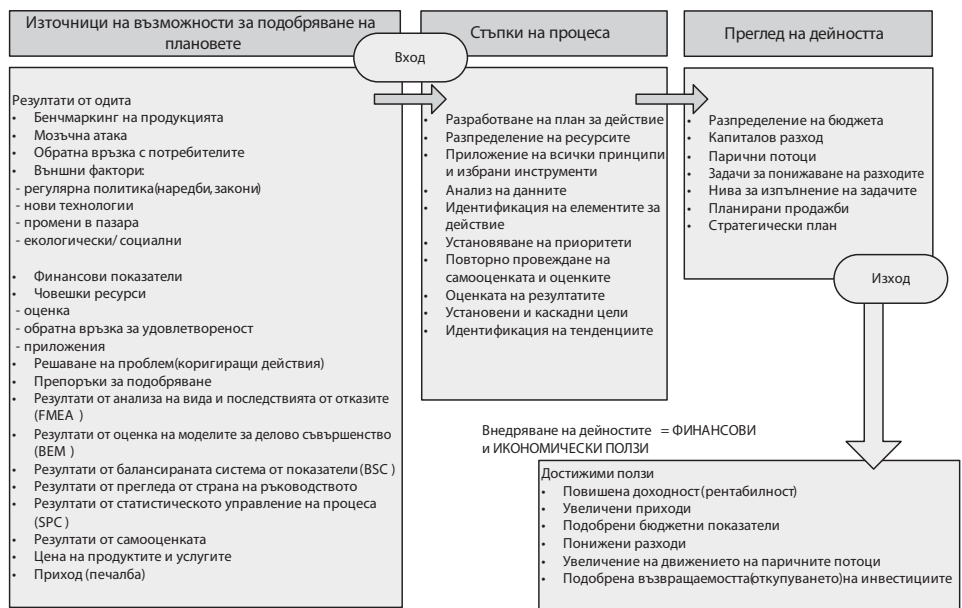


фиг. 5

На този етап от работата по ISO 10014, консултантът - ръководител на екипа за самооценка, който екип продължава своята работа като екип - внедряване, също има решаваща роля. Той трябва да подбере за отделните принципи тези методи и техники за оценка, които най-близки и приложими за работата на организацията - внедрител. Кратко описание на всички препоръчани методи и техники за оценка могат да се видят в ISO 10014 - приложение В.

Аналогични на фиг. 5 са схемите за останалите седем принципа на ISO 9000. Разликите са само в препоръчаните методи и техники при прилагането на стъпките PDCA. В стъпката „действие - подобряване“ на работата по прилагане на съответния принцип, се прави позоваване на принципа „непрекъснато подобрене“.

Неговата схема е различна от схемите на останалите седем принципа. Същата е показана на фиг. 6. Тук също следва да се подчертае ролята на консултантът, ръководител на екипа - внедряване. Той следва да съгласува своите действия с ръководството/собственика на организацията - внедрител, за да могат да се отделят реални ресурси за подобрения. В тях се включват финансови, времеви и човешки ресурси за крайното постигане от ISO - системата на финансови и икономически ползи.



фиг. 6

В заключение искам да подчертая, че ако ръководството / собственика на организацията иска да определи реално финансови и икономически ползи (загуби) от поддържането (неподдържането) на внедрена ISO - система за управление, то следва активно да участва в цялостния

процес на внедряване на ISO 10014. За организациите, проявяващи сериозен интерес по изнесената тема, редакцията на „Машиностроене и електротехника“, съвместно с автора са готови да организират кръгли маси за обмяна на опит и идеи по прилагане на ISO 10014.



Приложени сертификати CMC (Certified Management Consultant) 2000 г. - 2009 г., на проф. д-р Илия Цанев.

Това е международно призната квалификационна степен, която удостоверява пред клиентите и специализираните институции притежаваните от индивидуалния консултант професионални качества и умения. Сертификационната процедура е разработена от IMC London през 1998 г. и се основава на така наречения подход на оценка на компетентността. На конгреса на Международния съвет на институтите по управленско консултиране (ICMCI) през м. септември 1999 г. в Амстердам този модел е приет от ICMCI за базов и е препоръчан на всички институти.

ПРАКТИКА О.К.

1505 София, ул. „Русалка“ 23
 тел./факс (02) 944 18 06, (02) 944 17 96
 088 898 47 98 - Илия Цанев
 088 898 96 35 - Мариана Ширкова
 e-mail: praktika@intech.bg, praktika@online.bg