

Трудности пред фирмите в България за ефективно и ефикасно поддържане на сертифицирани системи за управление

Антоанета Стоянова

Difficulties faced by Bulgarian companies for effective and efficient maintenance of certified Management Systems

Antoaneta Stoyanova

Abstract

With the development and implementation of Management Systems in accordance with international standards and their recognition by independent certification bodies, each company obtain certificate which proves to the company's customers and partners, its ability to manage the quality of the products, environmental, food safety, health safety etc.

This report reviews the difficulties for many companies related to the effective maintenance of their certified Management Systems. The causes for the appearance of these difficulties can be combined into two groups arising from the objective and the subjective nature of the different factors.

Key Words: management; Management Systems, quality, international standards

През последните години управлението на качеството и безопасността на стоките се възприема от много национални и международни организации като точен и ясно дефиниран подход за определяне и изпълнение на изискванията на потребителите във всички аспекти. В този смисъл управлението на качеството и безопасността на произвежданите продукти е прилагане на определени методи на работа и взаимодействие с потребителите. Едно от ключовите изисквания към предлаганите на пазара стоки е за високо качество, т.е. акцентира се върху удовлетвореността на потребителя. Това налага пазарът да бъде в центъра на вниманието на мениджърите още в началния етап на планиране на производствения процес. За реализирането си на пазара като самостоятелен стопански субект и за трайно пазарно присъствие, всяка организация трябва да дефинира въздействията на факторите на външната и вътрешната среда върху качеството на произвежданите продукти, както и върху управлението на всички си процеси и дейности, свързани със създаването и обезпечаването на това качество.

Управлението на качеството се разглежда като функция на всички участници в производствения процес и регламентирано в БДС EN ISO 9000:2007¹, като включва координирани дейности за насочване и контрол на Организацията по отношение на качеството свързано с прилагане на т.нар. "процесен подход". Според различни автори², за да функционира ефективно една организация е необходимо да се координират множество свързани дейности чрез инструменти с методологична насоченост заложи в различните международни стандарти³. Процесният подход е систематична идентификация и управление както на процеси, така и на взаимовръзките между тях. Разработването на повечето международни стандарти (например ISO 9001:2008, ISO 14001, ISO 22000 и др.), представляващи изисквания към системи за управление се

¹ БДС EN ISO 9000:2007. Системи за управление на качеството. Основни принципи и речник

² Riehard, T., Paeal and Anthony G. Athos, 2001, The Art of Japanese Management, Simon & Schuster, New York

³ БДС EN ISO 9001:2008 Изискванията към системата за управление на качеството.

БДС EN ISO 9004:2009 Управление за дълготраен успех на всяка организация. Подход за управление чрез качеството

ISO 19011 Одити на системи за управление на качеството и/или на околната среда.

БДС EN ISO 22000:2006 Системи за управление на безопасността на хранителни продукти. Изисквания за всяка организация принадлежаща към хранителната верига.

БДС EN 14001:2005 Системи за управление по отношение на околната среда. Изисквания и указания за прилагане

осъществява на основа осигуряване на безкрайна и динамична промяна в управлението на качеството, изразена с цикъла на Деминг: планиране (plan) - действие (do) - контрол (check) – корекция (act) – PDCA³.

Чрез разработване и внедряване на Системи за управление (СУ) по изискванията на стандартите и тяхното потвърждаване от независима сертифицираща организация, всяка фирма получава сертификат, с който доказва непрекъснато качеството на управление на всички процеси по създаването и реализирането на своите продукти/услуги пред клиенти и партньори. Една система за управление не може да бъде регулиран продукт и в този смисъл сертификацията на системата по качеството е винаги доброволна дейност. Удостоверяване на съответствието с изискванията на посочените по-горе стандарти се удостоверява със сертификат присъден от сертифицираща независима организация. Валидността на издадените сертификати е със срок от 3 години. След изтичане на срока на валидност на сертификата, същият се подновява с провеждане на ресертификационен одит отново от независима сертифицираща организация.

Поддържането на ефикасна и ефективно действаща сертифицирана система за управление е свързано с внедряването на актуални правила и прилежно им прилагане в практиката. Ефективността и ефикасността се установяват чрез последващи вътрешни и външни проверки за адекватността на системата относно заложените критерии и изисквания. Притежаването на сертификат на сертифицирана система за управление за всяка организация е индивидуално решение, тъй като не съществуват универсални модели относно механизмите и подходите за постигане на удовлетвореност на клиентите. На тази основа при поддържането на вече сертифицирана система за управление са създадени последователност от добре планирани технологични и организационни дейности, свързани с изпълнение на:

- действащите нормативни актове;
- потребителските очаквания;
- вътрешно-фирмените правила за взаимоотношения с клиентите, доставчиците и персонала;
- позиционирането на произведените продукти на пазара;
- рентабилността;
- стремежът към непрекъснато подобряване на имиджа.

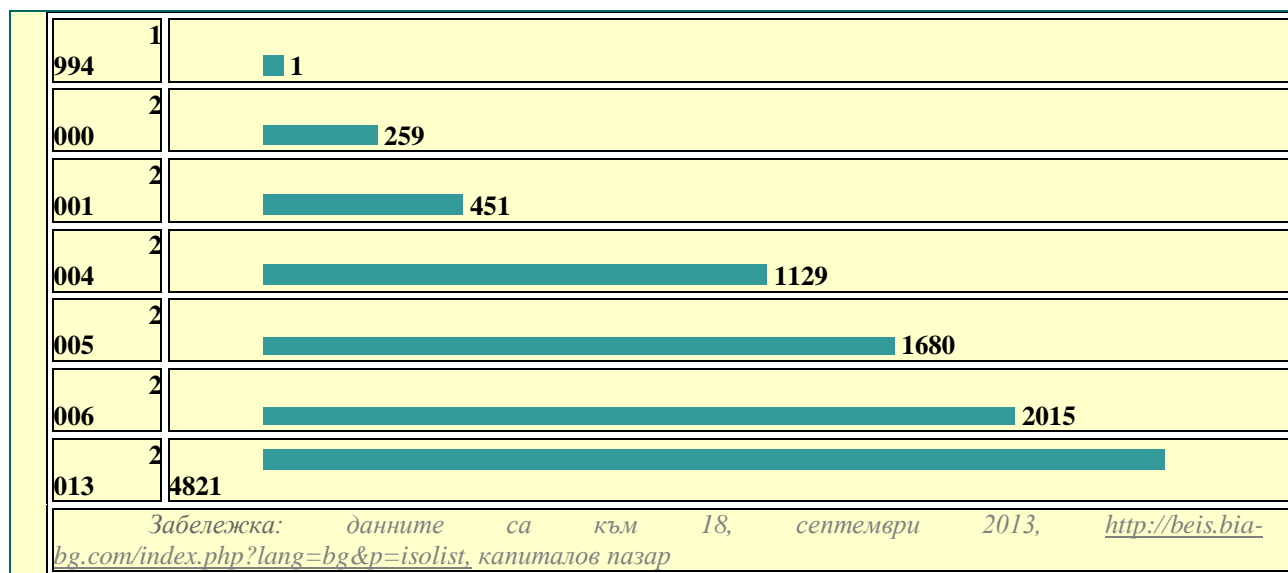
Много често се търси отговор на въпроса, свързан с това Защо е необходимо да внедряваме, сертифицираме и поддържаме Системи за управление? Отговорът на този въпрос е свързан с различни причини, на които фирмите залагат⁴:

- притежаването на сертификат за оценена и ефективно прилагана система за управлението им е гаранция за трайно позициониране на пазара;
- запазване на доверието на потребителите.
- излизане на международни пазари или конкурентноспособност при участие в обществени поръчки;
- възлагане на дейности от страна на международни клиенти и доставчици;
- намаляване на загубите от брак и рекламации.

Тези и много други са причините, които са в основата Организации от различни сектори на икономиката да притежават и поддържат валидност на сертификати на различни Системи за управление. Притежанието на сертификат за оценена и ефективно прилагана система за управлението им е гаранция за трайно позициониране на пазара и запазване на доверието на

⁴ Бюлетин , клуб 9000, представително проучване на български организации със сертифицирани системи за управление по изискванията на стандарта ISO 9001:2000, брой 24/2008, стр. 74-80

потребителите (графика1)⁵.



Фигура 1. Сертифицирани фирми в България по БДС EN ISO 9001:2008

От графиката е видно динамичното нарастване на броя фирми сертифицирани по БДС EN ISO 9001:2008 в Република България от различни сектори на икономиката от 1 през 1994 година през 2015 броя фирми през юни 2006 г., до 4821 броя през септември 2013. Създаването на съвременната система за управление е една от ключовите задачи на фирменото управление у нас. От нейното успешно внедряване в значителна степен зависят конкурентните предимства на българските предприятия и адекватното изпълнение на действащите законодателни изисквания в условията на изостряща се конкуренция.

Именно стремежът на производители и търговци да докажат съответствието на своето производство с изискванията на международните стандарти е свързано и с редица трудности при поддържане на Системи за управление през различните цикли на валидност на издадените сертификати (валидността им от 3 години).

В направения от нас анализ при поддържането на сертифицирани системи за управление се открояват редица трудности пред фирмите в България. Констатираните причини относно трудностите за ефективно и ефикасно поддържане на сертифицирана СУ могат условно да се обединят в две големи групи определени от обективния и субективен характер на различните фактори. Първата група причини са свързани с обективни трудности произтичащи от влошените икономически условия на средата. Втората група причини са свързани със субективния характер на управление на дейността на всяка конкретна фирма.

При наложилите се обществено-икономически условия в България през последните години редица трудности стоят пред фирмите от различни сектори на икономиката при поддържането на вече сертифицираните им системи за управление. Основната причина е най-вече липсата на финансови средства и голямата задлъжнялост между фирмите с доставчици/партньори и/или държавата като клиент.

Съществените проблеми от обективен характер, пред които са изправени българските фирми при поддържане на сертифицирани системи за управление могат да се обобщят, както следва:

⁵[www. bia-bg.com](http://www.bia-bg.com), бюлетин, *Сряда, 18 септември 2013 г., брой 3551*, “Справка за сертифицирани фирми по ISO 9001:2008”

- Множеството европейски фондове и програми (за периода 2007-2013 година)⁶ за финансиране са свързани с усвояване на средства само **за разработване, внедряване и сертифициране на Системи за управление по международно признати стандарти.** Този факт е обективна пречка за множеството фирми в две направления. Първата причина е, че за финансиране, не могат да участват фирми, които вече имат разработена, внедрена и сертифицирана система за управление (видно от графика 1). Втората причина е, че финансирането не продължава след изтичането на три годишния период на валидност на сертификата на сертифицирана системата за управление, което изисква собствено финансиране от страна на фирмата за ресертификация с цел удължаване срока на валидност на сертификата.

- Много от фирмите, които притежават система за управление по изискванията на един стандарт могат да кандидатстват за европейско финансиране за разработване на интегрирана система с включването и на други международни стандарти. Проблемите в този случай се пораждат от факта, че за подготовката на проектната документация фирмите не разполагат с квалифицирани и обучени кадри и това налага ползването платени консултантски услуги.

- Липсата на данъчни облекчения за фирмите, които имат сертифицирани системи за управление в повече от един цикъл на валидност на сертификатите.

- На пазара съществуват множество нелегитимни (неакредитирани) сертифициращи фирми, които „продават“ едновременно и разработена система за управление и нейния сертификат. Инвестицията от страна на фирмите ползвателки на тези услуги е в пъти по-малка отколкото притежаването на сертификат с международна акредитация. В тези случаи се създава нелоялна конкуренция, както и се нарушава общоприетото правило за независимост на сертификационния процес. Липсата на информация от страна на фирмите относно валидността на сертификатите е предпоставка за т.нар. „изгодна“ инвестиция, която в бъдещ период може да се окаже неправилна.

- Липсата на информация за хармонизираните европейски норми, силната конкуренция на европейския пазар, недостигът на квалифицирана работна ръка са една от причините за трудното поддържане на вече сертифицирани системи на управление в българските предприятия⁴.

- Проблем при актуализирането и последващото прилагане на практика на документираните правила от Системата за управление е свързана с покриването на изискванията на хармонизираните европейски стандарти, заложи като нормативни изисквания в редица документи. Голяма част от хармонизираните стандарти, които се продават от Български Институт по Стандартизация не са преведени на български език (с изключение на заглавната страница), което води до индивидуалното превеждане на стандартите, погрешно дефиниране на изискванията и последващи грешки при прилагането им в практиката.

- Недостигът на квалифицирани специалисти в практиката на фирмите и на информация за динамичните промени в законодателството, са фактори, които затрудняват процеса на адекватното поддържане и актуализиране на документацията на системите за управление спрямо динамиката на изискванията заложи в нормативната база.

- Контролът за изпълнението на нормативно определените изисквания във

⁶ Оперативна програма „Развитие на конкурентноспособността на българската икономика“ 2007-2013г., Схема „Покриване на международно признати стандарти и въвеждане на системи за управление“, Министерство на икономиката.

фирмите от различните сектори на икономиката се извършва от различни контролни органи. Трябва да се подчертае, че липсват точни предписания (свързани с нови или актуализирани хармонизирани европейски директиви и/или регламенти), а понякога и указания от страна на контролните органи за критериите и подходите при поддържането и доказването на вече сертифицирана система. Това е допълнителна предпоставка за объркване и формализиране.

- Основни затруднения при поддържане на вече сертифицирани системи за управление е тремавата координация между държавата и неправителствените/браншови организации, което принуждава българските производители и търговци сами да търсят и прилагат подходящи методи и средства, за да отговорят на динамиката на пазара.

Независимо от обективните трудности при поддържането на сертифицирани системи за управление, в много от българските фирми се наблюдава тенденция за липса на отговорност или незаинтересованост на висшето ръководство. Неразбирането от страна на висшето ръководство за водещата си роля по отношение на функционирането и постоянното подобряване ефикасността на СУ⁷ е основа водеща до неуспех. Практиката показва, че в много от случаите, Висшето Ръководство е прехвърлило отговорността по поддържането на Системата на един или няколко служителя от фирмата (независимо от ангажиментите произтичащи от заеманата от тях длъжност), без да са им делегирани правомощия относно вземане на управленски решения относно осигуряването на ефикасността на системата за управление. В този случай системата се превръща като ангажимент и бремене само на определения служител/и, но не и на управителя на фирмата.

Недостатъчното обучение и липсата на средства за повишаване на квалификацията на персонала от страна на фирмите, се оказва съществена причина за неразбирането на изискванията на стандартите, следователно се явява трудност пред ефективното използване на системите за управление на качеството. Формалното внедряване на процесния подход – един обективно труден за внедряване принцип в системите за управление заложен като изискване в стандарта ISO 9001:2008 (раздел 4, т.4.1) е основа за липсата на разбиране и тълкуване на същността и съдържанието на процесния подход в управлението на качеството и системата съществува само на „книга“.

Към настоящия момент в условията на икономическа криза, много български фирми за да „спестят“ финансови средства при разработването и внедряването на системи за управление извършват шаблонно определяне на процесите и техния обхват по цялата верига, като копират опита на колеги и конкуренти. Те не осъзнават уникалността на процесния подход за всяко предприятие като фактор за постигане на желания резултат. Шаблонната система за управление при своето функциониране не отчита напълно множество реално изпълнявани процеси и дейности, което определя абстрактния характер на създадената документация. Това е основната причина за невъзможно ефикасно поддържане на системата за управление, защото самата тя не отговаря на специфичните особености в дейността на конкретната фирма.

В много случаи проверките свързани с функционирането на процесите се изпълняват само формално, за да се изпълнят изискванията на документираните правила от системата спрямо избрания стандарт, което не дава обективна информация относно нейното действително функциониране. Контролът е насочен в повечето случаи само към продукта и неговите съставни части. Действителните резултати от проверките по отношение на протичането на процесите и наблюденията върху техните параметри не винаги са документираны, с което е трудно може да се проследи ефикасността на приложените корективни действия, свързани с настъпили несъответствия.

⁷ БДС EN ISO 9001:2008, Системи за управление на качеството. Изисквания, раздел 5, т.5.1.

В много случай информация от дейностите и процесите се генерира като записи само формално. Това е предпоставка ефикасността на самите процеси по заложи ключови индикатори се оценява за резултатност много трудно или се изключва такава възможност.

Анализът на данни на практика е сведен само до получаването на справки от софтуерните продукти, които могат да послужат за анализ на финансовите резултати (финансовите потоци не са обект на изисквания на стандартите по качество), а данни относно функционирането на процесите са само в посока проучване и/или реакция.

Представените причини за трудното поддържане на вече сертифицирани Системи за управление дават основание да се направи изводът, че без прилагане на ефективни механизми за стратегическо и тактическо управление е невъзможно да се върви в посока на ефикасност на системата и нейното непрекъснато подобряване. Това на практика може да се постигне чрез оптимизиране и разпределение на организационните ресурси. По този начин реално може се усъвършенства вътрешната структура и се подобряват взаимодействията с факторите на външната среда в дългосрочен план. В противен случай констатираните несъответствия ще се задълбочават, а установената практика по поддържане на СУ ще се отдалечава от основните принципи на управление.

Използвана литература:

1. БДС EN ISO 9001:2008, Системи за управление на качеството. Изисквания, раздел 5, т.5.1;
2. БДС EN ISO 9000:2007.Системи за управление на качеството. Основни принципи и речник;
3. БДС EN ISO 9001:2008 Изискванията към системата за управление на качеството;
4. БДС EN ISO 9004:2009 Управление за дълготраен успех на всяка организация. Подход за управление чрез качеството;
5. ISO 19011 Одити на системи за управление на качеството и/или на околната среда;
6. БДС EN ISO 22000:2006 Системи за управление на безопасността на хранителни продукти. Изисквания за всяка организация принадлежаща към хранителната верига;
7. БДС EN 14001:2005 Системи за управление по отношение на околната среда. Изисквания и указания за прилагане;
8. Бюлетин, клуб 9000, Представително проучване на български организации със сертифицирани системи за управление по изискванията на стандарта ISO 9001:2000, брой 24/2008, стр. 74-80;
9. Оперативна програма „Развитие на конкурентноспособността на българската икономика” 2007-2013г., Схема „Покриване на международно признати стандарти и въвеждане на системи за управление”, Министерство на икономиката;
10. Riehard, T., Paseal and Anthony G.Athos, 2001, The Art of Japanese Management, Simon & Sehuster, New York;
11. [www. bia-bg.com](http://www.bia-bg.com), бюлетин, септември 2013 г., брой 3551, “Справка за сертифицирани фирми по ISO 9001:2008”.

За контакти:

Ас. д-р Антоанета Стоянова
Икономически университет – Варна
demetraconsult@gmail.com