

Standardul ISO 9001: 2015, punct și de la capăt! (02), draft ISO/DIS 9001

“Dacă niște lucruri nu s-au întâmplat în cei 15 ani de management al calității este puțin probabil ca ele să se întâmple peste noapte și apoi să trecem la versiunea 2015 a lui ISO 9001”

*Rădăcina cauzei eșecului managementului calității este una ușor de anticipat, cerințele privind managementul calității stabilite de ISO 9001 au fost aplicate pe concepte, principii, terminologie și gândire tip “asigurarea calității”, deci, **punct și de la capăt!***

Principalele lucruri care nu s-au întâmplat în managementul calității:

1. Procesul și abordarea bazată pe proces,

- Procesul a fost înțeles și aplicat din perspectiva „D-ului” din PDCA fără ca metodologia PDCA să se aplice complet,
- Abordarea bazată pe proces descrisă în cerințele geneale ale lui ISO 9001 versiunile 2000, respectiv 2008 a fost interpretată la nivel declarativ iar cerințele din clauza 4.1 ca niște generalități formale. Mai mult “abordarea bazată pe proces” a fost înlocuită cu sintagma “harta proceselor” ca să i se șteargă complet urma sau au aruncat-o în brațele “fetei de la registratură”.
- Problema ținerii sub control a “interacțiunilor proceselor” stabilită prin clauza 4.1, paragraf b) a trecut pe lângă noi ca “rapidul printr-o gară”

2. Determinarea proceselor,

Determinarea completă a proceselor este importantă pentru că ele sunt utilizate pentru realizarea obiectivelor. În loc să se întâmple așa, procesele au fost determinate pe baza “analizei de text ISO” într-o manieră colectivistă de toată “stima și mândria”. Și așa, procese precum Marketing, Pregătirea, planificarea și urmărirea producției, Utilizarea produsului, au fost eliminate din sistem ceea ce a condus la consolidarea ineficienței sistemelor de management al calității și îndeprtarea lor definitivă de modul de lucru și buna practică din cadrul organizației.

- Efectul acestei probleme a constat în:
 - Uniformizarea sistemelor de management al calității spre deliciul auditorilor care au reușit să facă auditul “la minut”.
 - Uniformizarea documentației SMC printr-un “copy-paste” continuu,
 - Apariția riscului fatal pentru organizație, adică, “abordarea multi-sistem”,
 - Materializarea acestui risc prin consultanță și auditurile de certificare terță parte,

În sprijinul celor spuse mai sus aduc în discuție precizările făcute de un reputat calitolog care într-o carte despre sistemele de management recomandă utilizarea “analizei de text ISO” pentru stabilirea, implementarea, menținerea și îmbunătățirea sistemului de management al calității și explică și de ce, pentru a ușura analiza documentației SMC de către auditorul șef și realizarea cu succes a auditului tot de către acesta. Deci, sisteme de management pentru auditorii seși nu pentru organizația care plătește factura. Și în acest fel au apărut și s-au consolidat sistemele “colectiviste” de așa zis managementul calității.

3. Documentarea proceselor

Documentarea proceselor a urmat tendința generală a analizei de text, documentele au fost codificate nu numărul cluzei din standardul de referință fără relevanță

pentru utilizatorii nominalizați prin decizii interne pentru a le utilizat și pe care oricum nu le-au utilizat. Formularle au fost codificate în aceeași manieră și așa “scriitorii de proceduri” și auditorii indragostiți de “codul formularului” și-au dat examenul maturității în “asigurarea calității” din anii 1987 și 1994. Au fost sprijiniți în acest demers de procedurile de audit și chestionarele de audit elaborate și ele tot pe analiză de text fără să țină cont de:

- proces și abordarea bazată pe proces,
- aplicarea metodologiei PDCA la nivel de proces, și
- feedback-ul și eficacitatea procesului,

După implementarea managementului de mediu și OH&S se poartă discuții fără un consens anticipat cu privire la numărul de proceduri din cadrul sistemelor de management integrat, unii spun că ar fi 18, alții că sunt necesare 16, parca asta este important. Atunci când orientarea este pe procedura și nu pe “proces” discuții de acest fel capătă valență chiar “academică” dacă nu “filozofică sau existențială”. Dacă numărul de proceduri ar determina profitabilitatea și productivitatea am devenii campioni la acest capitol. Oricum, românul parca s-a născut “poet”.....și mai nou acum „scriitor de proceduri”.

4. Terminologia

Încă ne este dragă terminologia din asigurarea calității “adusă pe val” de ISO 8402 din 1986. Acum vorbim de ricuri și oportunități fără a avea în limbaj termenii consacrați de managementul calității, cum ar fi:

- proces,
- cauză, și mai mult decât atât, rădăcina cauzei,
- feedback,
- eficacitate, și nu în ultimul rând,
- abordarea bazată pe proces,

Găsim acum, după 14 ani de managementul calității, termeni precum:

- activitate,
- conformitate,
- conformare,
- harta proceselor,
- efect și produs sau serviciu,
- date de intrare prin procese (cu alte cuvinte, în proces intră tabele cu date nu informațiile necesare pentru planificarea, controlul și îmbunătățirea eficacității procesului),

Analiza limbajului sau a terminologiei trădează vehicularea managementul calității promovat ca și “activiștii de partid”. Gândirea formată pe asigurarea calității a triumfat definitiv în ultimii 6-7 ani de când am început să integrăm managementul de mediu.

Și ca totul să fie ok, apelăm la nostalgia limbajului colectivist din vremea comunismului întărit de termeni cum ar fi:

- sedință,
 - program de măsuri (decizii și acțiuni conform ISO 9001),
 - proces verbal,
 - convocator, etc
- mai lipsește “darea de seamă” și ședința de partid ar fi una chiar documentată,

5. Terenul vorbește

Invocat de auditori cu ocazia ședințelor de deschidere sau închidere a auditului, rezultat în urma evaluării posturilor din cadrul organizației și a obiectivelor acestor posturi. Și asta pentru că auditorii nu au învățat că auditul este relizat la nivel de zone de audit și funcții relevante management, nu au înțeles din ISO 9001 că obiectivele sunt stabilite pe

nivele și funcții relevante management și nu pe postul de lucru. Cu alte cuvinte, “nea Ion de la sculărie care trebuie să aplice KAIZEN fără să știe”.

Terenul vorbește, pentru că acești oameni care au învățat managementul calității “la seral” și au impresia că obiectivele și strategiile organizației, feedback-ul și raportarea sunt realizate la “firul ierbii” și nu în biroul directorului general sau a funcțiilor relevante management. Terenul vorbește place managementului pentru că problemele sunt transferate la “firul ierbii” care oricum nu este reprezentat la sedința de închidere a auditului în așa fel încât să împiedice aplauzele frenetice al managementului care a scăpat și de această dată. Mai mult, ca la sedințele de partid PCR se face și puțină autocritică pentru a da satisfacție tuturor celor de la masa rotundă cu 4 colțuri,

6. Orientarea prin audit a organizațiilor

Prin audit, organizațiile și-au orientat sistemele de management al calității pe bază de criterii care pot fi definite astfel:

- trebuie să gândim sistemul de management al calității cu mintea auditorului,
- trebuie să ne adaptăm la termenii și limbajul acestuia;
- nu trebuie să supărăm cu abordării sofisticate sau care nu bat cu chestionarul;
- nu trebuie să punem întrebări pentru a nu genera disconfort;

Și așa apare colectivismul, adică gândirea cu mintea auditorului cum era pe vremea comunismului când trebuia să gândim cu mintea șefului sau a secretarului de partid,

7. Eficacitatea sistemelor de management

În abordarea colectivistă a sistemelor de management al calității și a auditului acestora, eficacitatea a devenit o chestiune atributivă de genul “trece-nu trece”, adică sistemul de management al calității este tot timpul eficace fără a ne pune problema că:

- eficacitatea este o “măsură”, nu o măsură din Programul de măsuri și “greutăți”, ci o măsură efectivă, adică 70% sau 5,2.
- eficacitatea sistemului de management al calității este determinată de eficacitatea proceselor care asigură realizarea obiectivelor ori de câte ori acestea se stabilesc și planifică. Dar, dacă procesele au fost înțelese ca niște activități gen “D” din PDCA și oricum, ele nu sunt suficiente pentru realizarea obiectivelor, nu ne mai batem capul cu chestiuni de acest gen pentru că oricum organizația este mulțumită și facura este plătită.

8. Proiectarea și dezvoltarea

Proiectarea a evoluat foarte mult în ultima perioada, numai că la noi conceptele colectiviste au ramas la locul lor. Proiectarea care în perioada interbelică era una de elită la nivel european este acum, datorită colectivizării una de “secol trecut”. Avem date de intrare în proiectare și analize pe parcurs ca acum 40+50 de ani. Nu putem ieși din sablon și să orientăm adecvat organizațiile. Procesele verbale CTA sau CTE au ramas în picioare și nu spun mare lucru nici acum cum nu au spus niciodată. De dezvoltare nici nu poate fi vorba, procesele se îmbunătățesc fără a fi capabili să promovăm un concept la zi,

Va urma!

Firică Popa,

03.02.2014