

ВЪВЕЖДАНЕТО НА ISO 9001 – УПРАВЛЕНСКА ЗАДАЧА В УСЛОВИЯТА НА АКТИВЕН ИНВЕСТИЦИОНЕН ПРОЦЕС

д-р инж. Ботьо ЗАХАРИНОВ, директор по иновациите и представител на ръководството на АГРИЯ АД – Пловдив

INRODUCTION OF ISO 9001 – MANAGEMENT TASK IN THE CONDITIONS OF ACTIVE INVESTMENT PROCESS

D-r Eng. BOTIO ZAHARINOV, inovations manager in AGRIA S.A. – Plovdiv

SUMMARY

Ways and difficulties arisen at the introduction of ISO 9001 in the conditions of active introduction process are considered In the article. The experience shared by the representative of the private company AGRIA S.A., Plovdiv, is typical of the most companies in the conditions of economic passage.

At the beginning the character of Agria's activity is described and the way passed from the foundation of the company to these days. The difficult process of realization by the management team of the company the necessity of introduction of ISO 9001 up to its development, introduction and supporting is emphasized. The obstacles for realization of that initiative are described. The role of the consulting company, which actively helps the activity of the working gropes formed in the company, is emphasized.

The article gives the concrete information for passing of the certification odit. The accent is given on the discrepancies detected in connection with ISO 9001 and the reasons for their existence.

At the end of the presentation conclusions concerning the further work on supporting and improvement of ISO in Agria S.A. are drawn.

АГРИЯ е първото и единствено по мащабите си у нас предприятие за производство на препарати за растителна защита. То е основано през 1934 г. от пловдивския търговец П. Радоев под името "Агрохимическа индустрия".

Първите препарати за растителна защита – смесим карболинеум и акарицид, са произведени през 1937 г. През 1949 г. започва уедряване на национализирани фабрики – едни от тях преминават към други и прекратяват самостоятелното си съществуване. До 1962 г. към АГРИЯ са присъединени:

- сапунена фабрика "Изток" на Бенцион Гарти;
- розоварна "Братя Джиджеви", гр. Карлово;
- фабрика "Пулп", с. Катунца;
- фабрика "Пастирка", гр. Стара Загора;
- сапунена фабрика "Братя Бакърджиєви", гр. Велинград;
- Първа българска фабрика за сода каустик и солна киселина и др.

Развитието на АГРИЯ се насочва към разширяване на производството на растително-защитни средства. Площадката на Коматевско шосе става тясна.

Тогава, съгласувано с Общината, АГРИЯ се мести зад гара Филипово.

През 1951-52 г. са разработени и внедрени технологии за производство на никотин с чистота 99% (за износ), никотинов сулфат (инсектицид), никотинова киселина (витамин РР). Почва производство на медни фунгициди /меден оксихлорид суспендируем, меден оксихлорид концентрат, меден хидрокарбонат, купроцин/. Органофосфорни инсектициди пък се синтезират от 1958 г. Специално за тях е доставена от Дания инсталация с непрекъснат режим на работа. Тя осигурява формулиране и на течни, и на прахообразни препарати за растителна защита. АГРИЯ разработва и усвоява технологии за триазинови пестициди, динозол, аерозолни линданови препарати /обгазяване на складове/, серни димки, цинков фосфид /борба срещу гризачи/ и т.н.

През 1966 г. е пуснат в редовно производство препарат Перицин, който се произвежда в АГРИЯ и днес. Внедрява се и технология за формулиране на инсектицида Агрия 1050, който все още продължава да бъде актуален.

През 1982 г. започва реконструкция и модернизация на предприятието, която включва изграждането на нови цехове и инсталации. По това време са пуснати в експлоатация:

- Инсталация за формулиране на прахообразни и течни инсектициди и фунгициди
- Инсталация за формулиране на прахообразни и течни хербициди
- Инсталация за аминиране на органични киселини
- Инсталация за формулиране на суспензионни концентрати
- Цех за дребни разфасовки на прахообразни и течни препарати

Постепенно АГРИЯ става популярен и предпочитан партньор на големи имена в световния бизнес с препарати за растителна защита.

През 2004 г. е построена нова инсталация за производство на манган-съдържащи дитиокарбамати и се усвоява синтез на нов продукт – Манкоцеб, който е алтернативен на така търсения Перицин.

В края на 2004 г. Министерството на околната среда дава на АГРИЯ Комплексно разрешително за предотвратяване и контрол на замърсяванията, издадено на основание чл. 117, ал.1 от ЗООС, с което Дружеството получава зелена карта за разширена екологично чиста Европа.

Днес в "АГРИЯ" АД съществуват два основни цеха за производство, формулация и разфасовка на препарати за растителна защита от групата на дитиокарбаматите и мед-съдържащи водноумокреями прахове, които са разположени на Асеновградско шосе /пътя от Пловдив за Смолян /:

- Цех "Дитиокарбамати"
- Цех "Течни и прахообразни пестициди"

Продуктите на АГРИЯ се търсят не само на нашия пазар.

Фирмата изнася препарати за растителна защита в повече от 35 страни от целия свят. Политиката на ръководството е насочена към разширяване на производството, излаз на нови пазари и трайно вписване в пазарите в Европа.

В началото на миналата година ръководството на Дружеството осъзна нуждата от въвеждане на система за управление на качеството и започна да си

сътрудници с консултантската къща "Алфа Куолити Интернешинъл" ООД.

В докладите от своята предварителна диагностична оценка нашите консултанти дават някои основни и много важни констатации:

- ръководството на АГРИЯ има осъзнато и твърдо намерение да въведе, поддържа и развива система за управление на качеството (СУК), която се вписва в изискванията на международния стандарт ISO 9001;
- при все наличието на опит и традиции в работата по качеството, фирмата все още няма система за управление на качеството във вид на формални организационни структури и документирана управленска практика;
- взаимодействието на фирмата с бизнес-средата диктува определянето на целите, продуктовия и технологичен развой, планирането и осигуряването на нужните ресурси за производството и продажбите.

Програма "Агрия-9001" за въвеждане на система за управление на качеството БДС EN ISO 9001:2001 стартира през м. юни 2004 г. Изграждането на СУК и нейното внедряване струва на "Агрия" много усилия. Това е труден и отговорен процес, който отне повече от една година. Причините са няколко:

1. Натовареност на хората, породена от пускането на новата инсталация за производство на "Манкоцеб".
2. Принудително спиране на завода през м. февруари 2005г.
3. Структурни и персонални промени през м. март 2005г.
4. Неангажираност и повърхностно отношение към проблема на част от средния ръководен състав.

Това наложи през април 2005 г. да се формира **целева работна група**, която приложи **спешни мерки за приключване на подготвителния етап**. Мерките включваха следните групи въпроси:

1. Съгласуване и утвърждаване от Съвета по качество на неприетите **Процедури и Работни инструкции**.

2. Изготвяне и приемане на **Наръчник по качеството** и определяне на конкретни мерки за ползването му.

3. Организиране и провеждане на обучение на място в завода на група от 10 вътрешни одитори на СУК при обща численост на персонала 200 души.

4. Провеждане на цялостен одит на състоянието на СУК и готовността ѝ за сертификация, последван от сериозен финален **Преглед от ръководството** с необходимите аналитични доклади и решения за управленски действия. Всъщност, докладите от ръководителите на групи по основните фирмени дейности и независимите от тях доклади от цялостния вътрешен одит служеха като база за провеждане на заключителен преглед от ръководството.

Нашите консултанти от "Алфа Куолити Интернешънъл" участваха интензивно в цялостния процес на въвеждане на СУК. Особено ценна бе помощта им при подготовката на заданията за проектиране на Наръчника за управление на качеството и ключовите процедури и работни инструкции, около които се структурира документалната част на СУК. Не по-малко важна е помощта им в реализирането, т.е. внедряването на новите организационни

правила и изисквания в управленското ежедневие на фирмата.

През юли т.г. бе проведен сертификационен одит от AFAQ ASCERT – тази сертифицираща организация бе подбрана месец преди това с таен търг. Нашите консултанти настояха да не се прави избор на сертифициатор преди СУК да е работила поне два или три месеца в режим на редовно внедряване.

Одитът протече гладко в тази своя част, когато СУК се демонстрираше от висшето ръководство или от мениджъра на СУК – никакви несъответствия. И в ресорите „експорт” и „управление на персонала”, може би защото нашата СУК не се вплита плътно в тяхната дейност, нещата също минаха гладко.

След това обаче започна да става горещо.

При проверката на процеса “проектиране и разработка на нов продукт” началник-ПТО не можа да представи задоволително как и кой контролира всеки един етап от тази дейност в завода. Незадоволително бе и обяснението относно как е стартирана и как тече работата по новия продукт “Манкоцеб” и по въвеждане на допълнителни мощности, необходими за производството му. Иновацията, към която ISO 9001 има особено строги изисквания, не обхваща дейността само на ПТО. Това е един сложен и дълготраен процес, изпълняван от няколко отдела. А липсва главен отговорник, който да обхваща цялостно процеса и да знае във всеки момент до кой етап е стигнало реализирането му.

Отговорниците по закупуването, може би защото бяха заети с текущи проблеми на ежедневието, а това е затъване в рутината, не можаха да защитят убедително критериите за подбор на доставчици и начините на партниране с тях, макар точно тази практика да е доказано добра и отдавна стабилизирана.

Вътрешно-търговският отдел пък не можа да представи ясна дефиниция на прилаганите критерии за оценка на клиентската удовлетвореност, а такива критерии се прилагат и оценките се вземат под внимание при продуктивния развой и при въвеждане на подобрения в организацията на търговския процес.

Най-значими отклонения от стандарта бяха установени в Техническо направление в поддръжката на оборудването и метрологичното осигуряване. Някои от пропуските там са скрити източници на сериозни производствени аварии, като последица от тях – екологични катастрофи и трудови злополуки.

Малкото време, през което съществува Системата за управление на качеството, не даде възможност да се приложат и демонстрират на практика разработените методи за измерване, анализ и подобрене на ефикасността на процесите, които се прилагат във фирмата. На следващия външен одит това ще е един от основните пунктове, които ще бъдат обект на проверка и анализ.

Изводи относно извършената дотук работа

Въвеждането на СУК в условията на активен инвестиционен процес не е лесна и проста управленска задача, но при вече взето решение да се въведе системата, отказът от него би повлиял демотивиращо и би компрометирал още в зародиш всякакви по-нататъшни намерения и действия в тази насока.

Активният иновационен процес, особено ако е мащабен и разностранен, забавя и затормозява въвеждането на СУК, главно защото блокира времето и вниманието на ключовите ръководители и специалисти, а също защото влияе на

приоритетите на ръководството спрямо времевите и финансови ресурси.

Възниква проблем, ако двете дейности се движат паралелно, как да се мотивират хората да поемат това свръхнатоварване. И отговорът е, че в този случай методите за тихо и меко мотивиране не могат да помогнат, а е нужно да се прибегне до замаскирани силови механизми, при които натискът на ръководството не е явен, а е опосредстван от външни императиви, например – умишлено се ускорява моментът на влизане в сертификационна процедура, като се очаква това да „стегне“ редиците, или нарочно при предварителния одит се прави непълно демонстриране на системата, за да се предизвикат по тоя начин одиторите да посочат по-голям брой и по-значими несъответствия, а след това докладването на резултатите от одита се прави пред много широк кръг от ръководители и специалисти, за да чуят всички, но от външни хора, какво още се очаква от тях.

Заедно с това, на ключовите ръководители, които реализират главните направления на иновационно-инвестиционния процес, ще трябва да се окаже допълнителна подкрепа – например, прикрепване на помощници, временно освобождаване от някои функции, повишено внимание и грижа от страна на висшето ръководство, заедно с активен контрол над резултатите и адекватни и навременни коригиращи и подпомагащи мерки и пр.

Също така трябва да се има предвид, че възможностите на човека не са неизчерпаеми и че, когато е претоварен, един ръководител може да изгуби способност да съчетава приоритети на звеното си с приоритетите на фирмата.

Изводи относно по-нататъшната работа

1. Процесът на изграждане и въвеждане на СУК в “Агрива” АД не е завършил. Постигнато е едно сравнително задоволително ниво на системата, но предстои трудната задача по нейното поддържане и подобряване.
2. Главна отговорност за това носи висшето ръководство, с методическа и организационна подкрепа на Представителя на ръководството и Мениджъра на СУК, при решаващата роля на вътрешните одитори за повишаване на адекватността и работоспособността на СУК.
3. Предвид тази роля на вътрешните одитори, за да изпълняват прецизно и качествено своите задължения, е нужно непрестанно подобряване на тяхната квалификация, което е свързано с перманентното им обучение, както и материалното им стимулиране.
4. Изработен е и е приет от Съвета по качеството годишен график за вътрешни одити, за провеждането на които са нужни подкрепа и съдействие на висшето ръководство. Тези вътрешни одити според нас са основен залог за поддържане и правилно функциониране на системата между външните одити.