

## ДВУЕТАЖНИ СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО

доц. Анастас Кехайов, управител на „Алфа Куолити Интернешънъл”  
Доклад пред Национална конференция по качеството, ноември 2005 г.

### Увод в обсъжданата тема

Една система за управление може да бъде изградена на два или повече етажа поради различни обективни дадености или субективни съображения.

Обективни дадености могат да бъдат, например, следните:

- териториална отдалеченост на отделните звена;
- голяма стойност на общата численост на персонала;
- разнородност на технологиите, организацията на производството, серийността, еднородността на партидите, степените на вертикална кооперация, обемите и разнообразието на закупуваните материали;
- разнородност на продуктите – като сложност или предназначение;
- разнородност на методите и каналите за дистрибуция и пласмент;
- и други.

Субективните съображения могат да бъдат свързани, например с:

- различия в управленските стилове на ключовите мениджъри;
- намаляване на уязвимостта спрямо рискове от общ характер;
- степента на зрялост и способността за самоуправление;
- и други.

Независимо от обективни дадености или субективни съображения, ако структурата вече е многоетажна, понеже такава структура е консервативна и реагира деструктивно към всякакви промени, даже да са предназначени „за добро”, поради тази причина системата за управление на качеството трябва да се полепи по изградените етажи, да се вплете неусетно във вече установения управленски ред, след което, постепенно и без напрежение, да почне да моделира цялостната система за управление по „своята матрица”.

Всичко това видоизменя класическата задача за въвеждане на система за управление на качеството и я прави сложна задача на организационното проектиране – толкова сложна, че дилетанти не бива да доближават до нея.

Задачата става още по-сложна, ако в отделните звена на тази система предстои интеграция с различни организационни и технически системи – например, едното е хотел, второто работи за армията, третото доставя на монтажна линия за леки коли, четвъртото прави съдове под налягане и пр.

## **Първо и второ ниво на системата**

Първото ниво /високото ниво, горният етаж/ дефинира общи за цялата система правила и изисквания, структурирани на функционален признак – те се отнасят до реда за изпълнение и управление на функции и дейности с общофирмено значение, например – стратегическо планиране, маркетинг, развой, инвестиции, покупки, кооперации, външна логистика, дистрибуция и пласмент, развитие на персонала, управление на паричните потоци и пр. Към това ниво може да се отнесат някои елементи от раздел 5 на ISO 9001 /политики, цели, планиране, отговорности, комуникации, прегледи и др./, процедури за управление на документи и данни и за вътрешен одит, а също процедурите за управление на несъответствия, за коригиращи действия и превантивни действия /в някои случаи тези процедури от първо ниво ще са конкретизирани чрез инструкции за продуктовете системи от второ ниво/.

На второто ниво /ниско ниво, долен етаж/ има относително автономни системи, покриващи обособени производствено-пазарни или продуктово-технологични центрове и структурирани по фазите на възпроизводството /в термини на ISO 9001 – подпроцеси в процеса на създаване на продукта/. Тези системи дефинират съвсем конкретни и уникални /в повечето случаи/ цели, правила и изисквания за изпълнение и управление на специфични пазарно-, продуктово- или технологично-ориентирани процеси и дейности.

В множеството разнородни производствено-пазарни или продуктово-технологични центрове всеки функционира и се управлява в резултат от съвместното действие на две свързани системи – собствената специфична система от второ ниво и общата за всички центрове система от първо ниво.

Може да има и триетажни системи – на най-горния етаж са общите за всички центрове регламенти, на междинния етаж са регламентите, общи за една група центрове и на долния етаж има индивидуализирани регламенти.

## **Мяра между автономност и вътрешна свързаност**

„Разделението” между първото и второ ниво трябва да е такава, че да може да се добавят нови центрове, само със специфичните им регламенти от второ ниво, но без това да налага промяна на регламенти на първо ниво.

Следователно, ако дейностите на центрoвете са подобни по характер, то някои от „техническите” регламенти може да се изведат на високо ниво. А при разнородни центрове високото ниво ще е освободено от конкретика.

Един център може да се развива по-интензивно и да почувства нужда от „висши” регламенти, които липсват, и така да инициира създаването им.

Регламенти на ниво отделни центрове, ако са създавани независимо и отделно един от друг, може да влязат в по-голям или по-малък конфликт, да се припокриват или да се окаже, че регламент, създаден за един център, може да се използва подходящо или дори по-ефективно в други центрове, в които първоначално този или подобен регламент просто е бил игнориран.

Не е изключено един център да се окаже толкова специфичен, че да се окаже целесъобразно общите за цялата система регламенти да се прилагат към него само частично, или само ограничено, или само по особен начин. Това може да наложи да се разграничат различни категории „втори нива” – с различна степен на автономност спрямо общите за системата регламенти.

Всичко това значи, че разделението на регламентите по нива трябва да бъде обект на прецизно обмисляне и планиране, а ефективността на тези регламенти и на тяхното прилагане периодично да се оценява и преглежда.

### **Предимства и недостатъци на предложения модел**

Недостатъци има и те са свързани основно с това, че при планирането и проектирането на системата, а също при нейното внедряване, най-вече – при пробното ѝ внедряване, ще се изисква интелигентност и иновативност. Където те не достигат, ще има повече лутания, грешки от недоглеждане, „детски болести”, прибързани решения, и обратно – забавяния в сроковете, затруднения при убеждаване и въвличане, разнობой в мнения или оценки.

Предимствата са повече и те са много и по-„силни” от недостатъците: Главно предимство е това, че се получава система от регламенти, която е:

- изчерпателна, т.е. няма съществени процеси /съществени от гледна точка на цялостно функциониране на системата и на основните ѝ цели/, чието изпълнение и управление да не са цялостно обхванати;
- достатъчна, т.е. за всеки съществен процес /съществен в горния смисъл/ са определени достатъчни по обхват и по сила регламенти /правила, изисквания, други/, чието спазване и прилагане гарантира и правилното му изпълнение, а също и ефективното му управление;
- няма излишъци, т.е. има добро ниво на баланс между редондиране и резервиране на регламенти с цел повишаване на сигурността при нетривиални или форсмажорни обстоятелства, от една страна, и самоналожен перфектизъм и умерена бюрокрация, от друга страна;
- логически непротиворечива – няма регламенти, които се включват един в друг или пък се изключват един от друг, няма дублиращи се регламенти, няма несъвместими регламенти, и всичко друго, които прави една логически наредена постройка пълна и непротиворечива;
- разбираема – яснотата е разбиране, което мотивира допълнително.

## **Особености в работната организация по въвеждането**

Общо казано, в сравнение с тривиалния случай на едномерна система за управление на качеството, тук работната организация по въвеждането е малко по-усложнена. За сметка на това пък въвеждането става с по-нисък разход на ресурси и в условия на много по-ниска психологическа бариера.

Особено при планирането е, че то се прави от две паралелно работещи групи хора – група мениджъри на основни функционални звена и дейности и група ключови мениджъри от всички центрове, обхванати от системата.

Особеното в проектирането е, че всеки един център може да съгласува предварителните документи не само с горния етаж, но и с други центрове, и то не защото изпълнението и управлението на едната и другата дейности може да си повлияят една на друга, а заради размяна на общополезни идеи.

Особено при пробното внедряване е това, че то трябва да почне първо във функционалните звена и в един или няколко центъра – тези, които са най-подготвени, или чиито шефове са най-мотивирани, или където новите регламенти няма да променят радикално и чувствително досегашния ред, или където ще протече за най-кратко време, или където бързо ще доведе до видими и убедителни резултати в полза на мотивирането в други центрове, или където се очаква апробацията да доведе до информативни наблюдения и заключения относно най-правилните пътища за редовно внедряване и пр.

Особено при работното внедряване е това, че в отделните центрове то може да почне и да завърши в различен срок. Ако се предвижда „пакетно” влизане в процедура по сертификация, центрoвете, на които е нужен дълъг срок за работно внедряване, трябва да го започнат по-рано, респективно – и пробното внедряване при тях ще трябва да почне и да приключи по-рано.

Особено при вътрешните одити е, че те може да се планират „отгоре-надолу” или обратно. Удачността на модела на планиране ще зависи както от „силата” на горното ниво, така и от реалната автономност в центрoвете.

## **Особености при процедурите по сертификациите**

Възможна е частична сертификация в обхвата на горното ниво плюс един или няколко центъра, като разширяването и намаляването на обхвата на сертификацията може да се обосновава чрез резултатите от планови надзорни одити и пресертификационни одити или чрез извънредни такива. За да се избягнат трусове от извънредни одити, може да се планират такива срокове за редовно внедряване в новите центрове, че демонстрирането за първоначална сертификация в тях да съвпада с надзора в старите центрове.

## Заклучение

Изложената тук схема е приложима и в някои случаи на препланиране на системата за управление на качеството – включване на нови продуктови групи, радикални промени в организационно-производствения модел и др.

Препланиране на системата може да се наложи и тогава, когато едно еволютивно във времето, но несъгласувано развитие на отделните ѝ части неусетно е довело до значими напрежения или несъвместимост между тях.

Проектантите на системата трябва да проявят усет дали тя е заредена с потенциал за интензивно експандиране – в този случай идеята за два етажа може да се приложи още преди да са се обособили центрове от второ ниво.

Идеята за двуетажна система за управление на качеството може да се приложи, макар не „едно към едно”, и към други видове стандартизирани системи – от типа на системи за управление на околна среда, управление на безопасността /или на сигурността/, управление на околната среда, управление на здравословните и безопасни условия на труд и други такива