

ИНТЕГРИРАНЕ НА СИСТЕМИТЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ /Интегриране на СУОС и СУЗБУТ с вече внедрена СУК/

инж. Бистра Иванова, ст.консултант в „Алфа Куолити Интернешънъл”
Доклад пред Национална конференция по качеството, ноември 2005 г.

Увод

Порочна е практиката механично да сумираме СУОС, СУЗБУТ и СУК чрез изкуствена компилация и прилагане на общи документи и процедури. Това със сигурност помага одиторите да надникнат в ИСУ и да я проумеят, но надали има смисъл да схванеш нещото, което никого за нищо не ползва.

Всъщност, чрез интегрирането се цели проблематиката на качеството, като централна жизнена кауза на цялото цивилизовано човечество, да бъде видяна и осмислена едновременно в аспектите на трите засегнати страни – човекът като междинен и краен потребител на продукта /чрез СУК и чрез система за управление на безопасността/, човекът – производствен фактор, който създава продукта /чрез СУЗБУТ и система за социална отговорност/ и обществото от човеци, в което се създава и потребява продуктът /СУОС/.

Няма смисъл да се създава ИСУ, която е неспособна едновременно да удовлетвори три вида интереси, които понякога може да са разнопосочни:

- интересът на клиента, свързан с качеството на продукта;
- интересът на персонала, свързан с качеството на живота;
- интересът на обществото, свързан с устойчивостта на развитието.

Обществото задава своите изисквания чрез съответни международни и национални закони, подзаконови и стандартизационни документи:

- за безопасност на продукта /услугата/ – чрез технически директиви и приложими към продукта или услугата стандарти за безопасност;
- за здравословни и безопасни условия на труд – чрез Закона за здравословни и безопасни условия на труд и съответните наредби;
- за социално достойнство – чрез системата за социална отговорност;
- за опазване и възстановяване на природната среда – чрез законово-нормативната база, която определя опазването на околната среда.

СУОС и СУЗБУТ всъщност насърчават Организациите да спазват приложимите към дейността им законово-нормативни изисквания, имащи значение за опазването на околната среда и здравословните и безопасни условия на труд и постоянно да подобряват работата си в тази посока.

Разсъжденията в настоящия доклад стъпват на предположението, че висшето ръководство на Организацията искрено иска да създаде и внедри интегрирана система за управление, която удовлетворява и трите интереса.

Последователност на въвеждане

Подсистемите на ИСУ могат да се градят по три начина:

- последователно;
- паралелно;
- със застъпване.

При последователна схема се приключва с изграждането на едната подсистема и тогава почва работа по следващата – това е скъпа, разтеглена във времето схема, но тя е най-проста за организация и управление и плюс това тя е схемата, която в най-малка степен натоварва фирмения персонал.

При паралелна схема се работи по всички подсистеми наведнъж, в унифицирани синхронизирани етапи – това е най-евтината и най-ускорена във времето схема, тя е умерено сложна за организация и управление, но в болшинството случаи в най-значителна степен товари фирмения персонал.

При схема със застъпване работата по “следваща” подсистема почва когато завърши документирането и започне апробацията на предходната – такава схема може да балансира повече или по-малко натоварването на фирмения персонал и сроковете, но е сложна за организация и управление.

Области на интегриране и области на автономност

Областите на интегриране могат да са различни в различните случаи. Въпросът не е „кое може да се интегрира”, а „как, чрез интегриране, да се усили вътрешната свързаност и да се предизвика допълнителна синергия”.

Ако външната нормативно-регулаторна база, характерът на процесите или утвърденият в Организацията управленски модел предразполагат или налагат да се ползва по-обемна и сложна документация, то интегрирането може да се насочи към регламентите за управление на документи и данни.

Ако стратегиите, концепциите, моделите и структурите на управление спрямо качеството на продукта, околната среда и трудовите условия не са съществено различни, а понякога точно заради разликите, може да се търси интегриране в отделните елементи на „отговорността на ръководството” – политики, целеполагане, планиране, отговорности, комуникации, прегледи.

Ако има висока степен на припокриване или силна зависимост между три вида условия – съществени фактори за качество на продукта, значими аспекти на околната среда и големи рискове за безопасността и здравето, – то интегриране ще се търси главно чрез планиране на позитивно влияещи връзки между споменатите видове условия /влиянието върху едни условия да рефлектира и върху други/ и чрез разширяване на обхвата на данните, на които стъпва анализът за нуждите на процеса на постоянни подобрения.

Такъв пример са една металургична фирма или една фирма от тежката химия, където стриктността при технологичното настройване и ремонта и поддръжката са главен фактор за едновременно гарантиране на качеството на продукта и ограничаване на риска от производствени аварии, които пък биха довели както до екологични катастрофи, така и до трудови злополуки.

Обичайните области за интегриране на системите, са следните:

- управление на информация вътре в Организацията и/или при нейното взаимодействие с външни заинтересовани страни;
- управление на технически средства за измерване и наблюдение;
- измерване и наблюдение на самите процеси или продукти;
- планиране на обученията;
- вътрешни и външни одити;
- управление на превантивни дейности и други.

Области за интегриране се уточняват по-лесно, ако преди това са били изяснени областите на автономност, а те могат да бъдат най- най-различни, според различните случаи. Съображения за автономност на управлението могат да произтичат от технически ограничения и особености, например – защитен или несъвместим хардуер, софтуер, интерфейс или комуникации; или пък да се дължат на различията на образователно-квалификационните равнища или на „степената на зрялост” на отделни категории персонал и пр.

Унифициране преди интегрирането

Много са плюсовете и може да се препоръча СУОС и СУЗБУТ да се въведат паралелно, особено когато това става при внедрена работеща СУК.

Основните предимства в този случай са:

- намалява обемът работа по документирането – допълване на общи за трите системи процедури с една преработка и създаване на общи за СУОС и СУЗБУТ процедури за подготовка за извънредни ситуации и инциденти и за идентификация на законови изисквания;
- създаване на общ наръчник на ИСУ;

- намаляване на времето за внедряване, тъй като се извършва успоредно внедряване на двете системи, още повече, че практиката показва, че в много фирми отговорните лица за екологията са отговорни и за здравословните и безопасни условия на труд;
- общи одити по трите системи;
- провеждане на преглед от ръководството на ИСУ;
- намалени сертификационни разходи.

Видът и обемът на документите зависят в силна степен от големината на Организацията, от видовете дейности, сложността и взаимодействието на процесите, от приложимите регулативни изисквания, компетентността на персонала. Не по-малко значение имат организационната структура и пряко възложените отговорности за разработване, внедряване, прилагане, поддържане и развитие на системите за управление на околната среда, здравословните и безопасни условия на труд и качеството.

В някои български фирми, които са чуждестранна собственост и които прилагат „западни” модели на управление, се възлагат отговорности на едно лице, което по смисъла на стандартите има роля на представител на ръководството за ИСУ и това се явява негова основна задача и задължение. В тези фирми е удачно да се извърши силно интегриране на документите, включително общ наръчник на ИСУ, цялостно управление на вътрешните одити на ИСУ и на коригиращите и превантивни дейности.

В случаите когато нито мениджърът на СУК, нито координаторите по ООС и ЗБУТ се занимават само с тази дейност, а съвместяват и други задължения, е нужна по-сложна организация и координация на работата по въвеждане на ИСУ. В тези фирми се налага да се извършва разпределение на задачи, свързани с одити, коригиращи и превантивни действия, преглед от ръководството, управление на информация и пр. Обичайно цялостното управление на работата по въвеждане на ИСУ го прави представителят на ръководството. А понякога и нередко това е самият управител на фирмата.

Може да се препоръча СУОС и СУЗБУТ да се въвеждат паралелно и тогава, когато аспектите на въздействие върху околната среда и рисковете за здравето и безопасността съвпадат или са припокрити в голяма степен. Това са случаи когато едни и същи дейности/процеси обуславят и аспекти на въздействие върху околна среда, и рискове за здравето и безопасността.

Тогава за интегриране на СУОС и СУЗБУТ може да се окаже полезно да се потърси умерена унификация на състава и логиката на двете системи. При вече изградена СУК, това ще улесни интегрирането на трите системи.

Интегриране когато не е мислено предварително за това

Има немалко действащи СУК, които са били градени по каноните на ISO 9001:1994, а после, при прехода към ISO 9001:2000, подходът е бил дилетантски и половинчат, за отбиване на работа, която се е ограничавала основно до механично допълване на старата система с нови изисквания.

Ако за интеграцията на системите не е било мислено предварително – като за втора стъпка, на която някой ден ще дойде редът, то ще се превърне в безкрайно мъчителна одисея и дори ще граничи с академичен мазухизъм /да си съчиниш проблеми, защото решаването им доставя удовлетворение/. Ако такава грешка е допусната поради едни или други причини, в повечето случаи ще се окаже неизбежно, когато се изясни какво ще се интегрира, СУК да се препланира, а в някои области – да се проектира изцяло наново.

Особености в работната организация по въвеждането

Организацията на въвеждане на ИСУ може да стъпи на организацията на работа по СУК /ако тя е била ефикасна/ и да я доразвие според нуждите. Съветът по качеството ще прерастне в Съвет по интегрирано управление. Може да е нужно да се формират нови работни групи или да се обединяват части от действащите работни групи, със същите или с нови ръководители. В по-малките фирми може да се наложи привличане на допълнителни хора в работата по въвеждане на СУОС и СУЗБУТ и интеграцията им със СУК. Може да се окаже нужно /и често ще е така/, нови хора да минат уводни и профилирани обучения, вкл. допълнителни обучения за вътрешни одитори. На пръв поглед изглежда, че мениджърът на СУК би трябвало да може да поеме и функции на мениджър на ИСУ, но това нито е задължително, нито е практически най-доброто решение, и в повечето случаи не е най-доброто. Тук няма да развиваме темата за оперативното ръководство на Програмата за въвеждане на ИСУ – един или няколко мениджъри, равнопоставени или съподчинени позиции, еднаква или различна подчиненост, комуникации между тях и върха на пирамидата и пр. Това ще е тема на друг наш доклад.

По-лесно се интегрира към СУК, базирана на ISO 9004

Това е така, защото понятието за „заинтересовани страни” от ISO 9004 /там са и заинтересованите части от обществото, и персонал, и акционери/ е по-близо на материята „интереси”, както тя е развита в СУОС и СУЗБУТ.

Особености при сертифицирането и пресертифицирането

При функционираща и вече сертифицирана СУК, нововъведените СУОС и СУЗБУТ задължително се сертифицират като автономни, а после, на датата за надзор на СУК може да се прави първоначален одит на ИСУ. Може би да има и други разновидности на сертификационната процедура.

Съображенията и практиките на органа за сертификация са важни и трябва да се вземат под внимание, но не слепешката, защото залитането по каноните на сертификационната процедура може да отклони вниманието от същинския смисъл на интегрирането на отделните автономни системи. Не може областите и последователността на интегриране да се диктуват от съображения за снижаване на разходите за сертификация или да изхождат от загриженост за одиторите да не би да се преуморяят, навлизайки в ИСУ.

Пример за абсурд е умишлено да се иде на високо ниво на интеграция, респ. – унификация и „минимизация” в документите, защото в този случай сертифициаторът, като ще има по-малко работа, прави голям отбив в цената.

Важното е ИСУ да се планира и проектира тъй, че интегрирането ѝ да ползва трите вида заинтересовани страни, а и Организацията – разбира се!

Заклучение

По-голямото опасение е, че апологетите на интегрираните системи за управление проявяват апетити за въвеждане на стандарти за сертификация на системи за управление в такива области от мениджмънта, където към стандартизацията и регламентирането трябва да се подхожда деликатно и с известно уважение към интелекта и интуицията на тези мениджъри, които са призвани да търсят иновативни, оригинални и смели подходи и да бягат от рутината на тривиалните решения и проиграните варианти на действие.

Смятаме за несериозни идеите за т.нар. „големи интегрирани системи” с претенции да се въведат строги регламенти за стратегическо планиране, иновационен маркетинг и другите полета за висш пилотаж в мениджмънта.

Също така не бива да се слага равенство между „интегрирана система за управление” и „система за тотално качество”, или обратно – те да бъдат противопоставяни като несъвместими. Не бива да говорим за предимства и недостатъци на едните и другите, а още по-малко едните да се разглеждат като стадий в развитието на другите и да се философства как е правилно да се извърви преходът от едната към другата система – та той е невъзможен.

Това, по Дарвиновски казано, са различни клонове на еволюцията!