

## **НАШИЯТ ОПИТ ПРИ ВЪВЕЖДАНЕ НА ИНТЕГРИРАНИ СИСТЕМИ, БАЗИРАНИ НА МЕЖДУНАРОДНИ СТАНДАРТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ**

Презентация на АЛФА КУОЛИТИ на Пловдивския международен панаир, есен 2007

### **УВОД**

Въпреки многостранната полза от интегрираните системи, въвеждането им има проблеми. Причините са различни и се наслагат, това забавя темпото на въвеждане и води до негативна реакция, не само сред изпълнителския персонал и специалистите, но дори и сред самите ръководители, които са инициирали интереса към тези системи.

Въвеждането на ИСУ (тя включва в себе си различни системи за управление – СУК, СУБХ, СУОС, СУЗБУТ, СУЖО, СУСИ и други) може да върви по различни пътища:

- последователно въвеждане на всяка от системите;
- паралелно въвеждане на всички системи;
- въвеждане “със застъпване” (документирането на една система почва тогава, когато предишната система вече е в етап на внедряване и вътрешни одити).

В ред случаи въвеждането на ИСУ започва при вече внедрена и работеща СУК и върху нейната база се надграждат другите системи – в този случай при разработването на нови документи се извършва и актуализация и преработка на наличните документи.

Въпреки различните работни схеми и различните изходни позиции, сблъскваме се с еднотипни и повтарящи се проблеми. Тук ние сме ги обединили в седем групи:

### **1. Проблеми, свързани с физическото състояние на оборудването и другата материална база и липсата на създадени и спазвани правила за поддържането им**

В много фирми, особено тези, които се претърпели процесите на преустройство и там са се сменили много собственици и персонал, физическото състояние на сградите, производственото оборудване и помощните стопанства е окаяно, като причините за това са не само финансови (тях никой не ги отрича), но там е занемарена една стриктно прилагана в миналото “добра практика” на документиран ред (например, чрез заводски нормали) за планиране, изпълнение и приемане на ремонтно-поддържащите дейности. А в някои от тези фирми, дори да се прави ремонт и поддръжка, той не се документира.

В повечето фирми компютри има само за счетоводството, а и да купят такива за нуждите на ремонта и поддръжката, оказва се, че нямат хора с компютърна подготовка.

Някои проблеми при прилагането на стандартите, най-вече на ISO 14001, OHSAS 18001 и ISO 22000, са свързани с познаване и практическо изпълнение на приложимите законови и нормативни разпоредби, които се изразяват в съвсем конкретни изисквания за физическото състояние и начина на поддържане на сградния фонд и оборудването.

Този документ е част от онлайн библиотеката на Алфа Куолити - [www.alphaquality.org/bib/bib1.html](http://www.alphaquality.org/bib/bib1.html)

Налага се фирмите да вложат значителни ресурси, за да приведат сградния фонд и ИСУ в съответствие с изискванията, а също да въвеждат правила за ремонт и поддръжка и да документират дейностите, за да докажат, че ремонтът и поддръжката се извършват.

Това забавя и оскъпява въвеждането на ИСУ, но нека и фирмите да знаят, че ако заобикалят и не изпълняват изискванията, с които се гарантира адекватно на дейността физическо състояние на сградния фонд и оборудването, просто нямат място в бизнеса.

Ние, като консултанти, за да помогнем на фирмите да имат ефективен процес на въвеждане на ИСУ, още след диагностиката, успоредно с планирането на документите на ИСУ, още преди внедряването, предлагаме програми за практическа подготовка за въвеждане на изискванията, които произтичат от законовите и нормативни разпоредби.

## **2. Проблеми, произтичащи от непознаване на приложимите към дейността на фирмата закони и нормативни разпоредби и тяхното практическо прилагане**

Тези проблеми се срещат често и може да са свързани с физическото състояние на инфраструктурата, които току обсъдихме. Рядко явление е да започнем работа по въвеждане на ИСУ в дадена фирма и в нея да намерим пълен списък на приложимите към дейността закони и нормативни документи, още по-рядко – да са налични самите документи, а да се познават и прилагат в практиката, това е още по-рядко явление.

По-често срещан случай е фирмата да е приложила тези изисквания, за които е получила предписание или санкция от компетентен инспекционен орган на държавата. Но и тук, най-често, това не действа като сигнал да се проучи законата и нормативна уредба, а се спазва само това изискване, за което са получили санкция и предписание.

В други случаи, когато има упълномощен персонал, ангажиран с опазването на околната среда, безопасността при работа или безопасността на храните, има известна информация и събрани нормативни документи, но тяхното познаване и прилагане пак е частично, по най-различни причини: липса на достатъчно парични средства, липса на информация за упълномощени организации, които може да се ползват за извършване на определени измервания и да издават коректни протоколи от такива измервания и пр.

## **3. Проблеми, свързани с липса на достатъчно обучени хора във фирмата**

Проблемът с подготвеността на кадрите е сериозен. Не става дума за липса на специфични знания за даден стандарт (в хода на работата това се научава), а за липса на общи знания и разбиране за ползите от системите за управление, за липса на елементарна компютърна грамотност, което е огромна пречка за въвеждането на ИСУ.

Консултантът може да преглътне да обучава мениджъра за работа с компютър, но това утежнява и забавя въвеждането на системата. И понеже една част от работата на мениджъра на системата е свързана с поддържане на документите ѝ в актуален вид и разпространението им, това означава, че той трябва да има компютърна подготовка.

При ISO 14001 и OHSAS 18001 компютърната грамотност е наложителна, тъй като нормативната и законова уредба е доста динамична, а стандартите изискват да се актуализират и прилагат на практика новите изисквания, както и да се разпространява информацията за тях до целия персонал на фирмата, който има отношение към нея.

#### **4. Проблеми, дължащи се на съпротива от фирмения персонал да приема новости и да върши неща, които не са вписани в преките му задължения**

Работата по въвеждане на ИСУ почти винаги среща съпротива не от кого да е, а именно от упълномощения във връзка с нея персонал – той намира от девет дерета вода, но не желае да поема допълнителни ангажименти извън преките си задължения. И това се наблюдава, макар че при стартирането на работите по ИСУ, на ангажирания с нея фирмен персонал се вменяват допълнителни длъжностни характеристики, в които изчерпателно са описани новите задачи, отговорности и пълномощия, свързани с ИСУ (впрочем, такива допълнителни ангажименти би трябвало да има и в длъжностните характеристики на останалия фирмен персонал). Длъжностните характеристики, обаче, не са ефикасен механизъм, който би мотивирал персонала да поема нови задължения.

Вместо да участва активно при обсъждането и финализирането на един документ упълномощеният персонал се оправдава, че е претоварен, че тези задължения не са свързани с работата, за която е назначен. Понякога упълномощеният персонал не само че не помага и участва активно, а с поведението си демотивира и останалия персонал.

За да се избягва този проблем, при подбор на упълномощен персонал не бива да се изхожда само от заемани длъжности, а да се вземат предвид и личностните нагласи. По-добре е за мениджъри да се избират хора, които имат желание и мотивация, които вярват в необходимостта да се внедрят системите и които биха увлекли и останалите да са съпричастни в общата работа. Тези хора много по-лесно ще бъдат обучени, ще възприемат с желание новото и ще имат амбиция да внедрят системите на практика.

#### **5. Проблеми, свързани с неразбирането на ръководството за ползите от ИСУ и във връзка с това трудно осигуряване на необходимите ресурси**

Работата по въвеждане на ИСУ може да е стартирана поради външни причини (искат я клиенти, законов натиск, условие за участие в търгове и т.п.). В някои такива случаи ръководството гледа на ИСУ като на натрапено, но необходимо зло, което все пак ще трябва да се изтърпи, и по възможност - по пътя на най-малкото съпротивление.

Почти абсолютно правило е, че ако ИСУ се въвежда под натиск, ръководството не съумява, а и не желае да види в нея механизъм за организационно подреждане на дейностите и процесите, за въвеждане на ефективен процес на обмен на информация, за ясна персонализация на задачите и отговорностите за всеки процес и всяка дейност.

То не вижда и ползата от допълнителните знания, усвоени от персонала, които дават на фирмата способност да постига съответствие със законовите и нормативни изисквания, да избягва санкции и оттам – да се радва на позитивен обществен отзвук.

Ако ръководството смята, че като сключи договор с консултант и определи някое и друго лице за работа с него, с това се ангажиментите му към системата, във всички случаи ще има проблеми с нейното разработване, но най-вече – с нейното внедряване.

Не напразно всички стандарти за системи за управление отделят значимо място за изясняване на отговорността на ръководството – като се почне от обща постановка за ангажираност, мине се през политики и цели, през определяне на отговорностите и пълномощията на всички нива и се стигне да осигуряването на необходимите ресурси.

## **6. Проблеми поради недостатъчна информираност на централно ниво за наличие и конкретна компетентност на фирми и инстанции за измерване на фактори на работната и околна среда, управление на отпадъци и пр.**

За системите за управление на околна среда е проблем липсата на достатъчно оторизирани лаборатории за измерване на въздействия върху въздух, води, почви и пр. Понякога след направени измервания не се предоставят коректни протоколи от тях. Рядко може да се търси консултация от сътрудници на лабораториите за подходящите за измервания места. Напоследък има добри изключения в тази посока – съгласуване на местата за извършване на измерванията чрез посещение на място във фирмата. Този проблем рефлектира в края на краищата на ефективността на работата на екипа по определяне на аспектите и оценката им за значимост, която до голяма степен зависи от това какви стойности са дали измерванията на въздействията върху околната среда.

Проблем при внедряване на система за управление на околната среда се явява и управлението на отпадъците. Все още са малко лицензираните фирми за управление на опасни отпадъци. За някои от тези отпадъци все още няма и решение за начина на унищожаване. Съдовете за временно съхранение на особено опасни отпадъци са доста скъпи – например, металните контейнери за луминисцентни лампи; съдовете за масла, свежи и отработени, и металните тави, които трябва да се поставят под тях. Все още няма практични за ползване приспособления, с които да се поставят и вдигат метални варели от тези тави. Какъв е смисълът фирмите да отделят немалко средства, за да спазват закона, а после да се окаже, че предлаганите съдове са трудно използвани.

При внедряването на система за управление на здравословните и безопасни условия на труд се явяват аналогични проблеми по отношение на лабораториите, които измерват факторите на работната среда. Въпреки големият им брой (конкуренцията ли не е силна!), но протоколите, които изготвят, не винаги са достатъчно пълни и коректни.

## **7. Проблеми с недобросъвестни фирми за оценки на риска на работните места и за документирани на добри производствени и хигиенни практики**

Когато се стартира въвеждането на система за управление на здравословните и безопасни условия на труда, фирмата вече има “някаква” оценка на риска, извършена от служба по трудова медицина, тъй като законодателството го изисква, и то отдавна. Тези оценки са доста непълни, правени по “минимистичен” начин, колкото да се вземат пари от фирмата. Липсват пълни описания на изпълняваните на дадено работно място дейности, описания на всички опасности, липсва обосноваване. По-често оценките са по професии, а не по работни места. Доста често липсва анализ за здравно състояние на работниците, което да е обосновано и свързано с работните места и с техния риск.

Тази картина рефлектира върху работата по внедряване на СУЗБУТ – нали тази система се гради върху определените и оценени рискове за здравето и безопасността.

При внедряване на система за безопасност на храните в доста случаи срещаме хартиени копия на HACCP-системи, предоставени от “ангажирани и съпричастни”

служители на РИОКОС и РВМС. В тези копия дори името на фирмата-първоизточник не е променено и те стоят без да се прилагат, добре прибрани в чекмеджето на някой от шефовете, за да се показват при проверки. Не се попълват дори елементарните формуляри за поддържане на хигиенното състояние на персонала и помещенията.

Стартирайки работата по система за безопасност на храните ние всъщност правим всичко отначало, тъй като наличните документи се оказват неизползваеми.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проблемите, които бяха маркирани в доклада целяха не да стреснат фирмите, решили да внедряват интегрирани системи за управление, а да посочат възможните причини за това работата да не върви с темповете, които ръководството е очаквало.

От друга страна нашата цел беше да кажем на ръководителите и специалистите, че е необходимо най-активно и ангажирано тяхно участие и при разработването, и при внедряването на тези системи. Не напразно “Алфа Куолити” изисква преди да започне същинската работа, да са създадени всички необходими организационни и материални предпоставки за нейния успешен завършек.

Ние държим на екипния принцип на работа при разработването и внедряването на интегрираните системи за управление, защото считаме, че най-силният мотивиращ фактор е личното пряко участие на хората от фирмата в създаването и прилагането на документите на системите, включително към това – при изучаването и прилагането на приложимите нормативни и законови изисквания.

В нашия работен метод влиза предварително документиране на ангажиментите на ръководителите по въвеждането на интегрираните системи в специални длъжностни характеристики, отделно от тези за преките задължения на всеки от тях.

Надяваме се споделеният опит да е от полза на фирмите, решили да въведат интегрирани системи и от сърце им желаем успех, като изразяваме готовността ни да бъдем в помощ на всеки етап от изпълнението на тази сложна, но благодарна работа