

## МЕМОРАНДУМ

### ЗА ПОСТАВЕНИТЕ ВЪПРОСИ И ДАДЕНИТЕ ОТГОВОРИ ПО ПРЕЗЕНТАЦИЯТА НА АЛФА КУОЛИТИ ИНТЕРНЕТЪНЪЛ ПРЕД РЪКОВОДСТВОТО НА МОНДИ ПЕКИДЖИНГ СТАМБОЛИЙСКИ

Стамболийски, 21 август 2007 г., 14.30-16.30 часа

**Въпрос:** Кому трябва да бъде подчинен мениджърът на Интегрираната система за управление?

**Отговор:** За да изпълнява ефикасно своите отговорности, той трябва да има голяма организационна свобода и определени пълномощия за разпореждане с ресурси. Класическото решение е мениджърът на ИСУ да бъде подчинен на първия ръководител. Това решение изглежда подходящо, но може да се обезмисли, ако първият ръководител не е в състояние да отделя време и внимание за взаимодействие с мениджъра на ИСУ. На практика са възможни и други линии на подчинение, но при условие подчинеността да не поражда конфликти между фирмени ресурси. Опитът ни е научил, че ако фирмата има отделно производствен мениджър и отделно технически мениджър, то мениджърът на ИСУ не бива да е подчинен на нито един от тях двамата. Също така, ако във фирмата има отделно търговски мениджър и финансов мениджър, то мениджърът на ИСУ не бива да е подчинен на нито един от тях.

**Въпрос:** Ако мениджърът на ИСУ не е подчинен на първия ръководител, на кого от заместниците му да бъде подчинен все пак?

**Отговор:** Когато се търси подходяща линия на подчиненост, се изхожда не толкова от функцията или длъжността на съответния топ-мениджър, колкото от желанието и способността му да даде полезен принос за въвеждането и развитието на системата. Тъй че тук е по-важно да се търси не подходящата длъжност, а подходящият човек.

**Въпрос:** Мениджърът на ИСУ се нуждае от организационна свобода. Може ли тя да му бъде дадена чрез издигане на йерархичната позиция на неговата длъжност?

**Отговор:** Да, но при две условия. Първото условие е системата вече да е навлязла във фаза на зрялост, да функционира ефективно и функционирането ѝ да дава реални резултати, осезаеми за всички хора във фирмата. Ако йерархичната позиция на мениджъра на ИСУ бъде издигната преди системата да е заработила реално, този човек ще олекне в очите на колегите си и ще загуби авторитет. Второто условие е „генералът да има армия”. Това означава, че до издигане на йерархичната позиция на мениджъра на ИСУ може да се отиде чак тогава, когато работните органи на системата реално са започнали да функционират. С две думи, полезно е мениджърът на системата да има висока властова позиция, но не бива да се избързва с това.

**Въпрос:** Мениджърът на ИСУ отделна длъжност ли е?

**Отговор:** Това не е длъжност, а е функция. Ако изпълнението на функцията ангажира цялото работно време на този човек, тогава има смисъл функцията да бъде въплътена в длъжност. Като правило, при фирми с численост на персонала над 200 души, обемът работно време, необходим за изпълнение на функцията, налага обособяване на отделна длъжност. При по-малки фирми функцията се съвместява с други функции. При много големи фирми (имали сме такива случаи) може да се наложи създаване на специализирано звено, което е щаб за подпомагане на дейността на мениджъра на ИСУ. Това дали ще е нужно обособяване на длъжността на мениджъра на ИСУ, ще се изясни в резултат от диагностиката.

**Въпрос:** Кой пише документите на системата?

**Отговор:** Документите на системата се създават от смесен работен екип, състоящ се от компетентни ръководители и специалисти на фирмата-внедрител и техните консултанти. Има три режима на работа на екипа според характера на документа. Първият случай е, когато документът е от типа на т.нар. „Системни документи”. Тези документи в много малка степен са повлияни от спецификата на фирмата-внедрител и имат почти едно и също съдържание в различните фирми. Такъв документ е, например, процедурата за вътрешни одити. В този случай консултантите представят почти готов за прилагане полуфабрикат на документа, а хората от фирмата-внедрител го преглеждат и преценяват необходимостта от дребни промени, които да го направят реално приложим. Вторият случай е точно противоположен на първия. Става дума за документи, които описват технологията и организацията на изпълнение на същината на дейността на фирмата, например – производствените процеси. Тук специалисти са хората от фирмата-внедрител и консултантите в никакъв случай не разбират от тези процеси повече или по-добре. Процедира се така. Консултантите представят кух макет на бъдещия документ, който определя как той е структуриран и какви принципи и правила да се зложат в него, а хората от фирмата-внедрител пълнят документа със съдържание. После консултантите го редактират, за да го направят разбираем и за външни одитори. Най-интересен е третия случай, когато естеството на документа представлява новост и за хората от фирмата-внедрител, и за консултантите, например – методика за измерване на удовлетворението на клиентите. Тогава хората от фирмата-внедрител и консултантите работят заедно и равностойно, както се работи при всяка нова откривателска задача.

**Въпрос:** Интегрираната система за управление включва ли в себе си техническите документи за управление на производството?

**Отговор:** Техническите документи за управление на производството (технически спецификации за продукти, технологични инструкции и регламенти, технически документи на производственото оборудване, документи за измерване и изпитване на процеси и продукти и други подобни) са основата, върху която се надстрояват подсистемите на интегрираната система за управление. Образно казано, става дума за двуетажна къща, в която първи етаж са техническите документи за изпълнение на дейностите на фирмата, а на втория етаж са организационните документи за управление на тези дейности. Създаване на втори етаж сам за себе си, без да има първи етаж, е самоцелна и безмислена задача. А и как би съществувала и действала една сериозна фирма ако няма техническа документация за изпълнение на производствените процеси...

**Въпрос:** Задължително ли е техническата документация да бъде собствена документация?

**Отговор:** Не е задължително, но ако техническата документация не е собствена (независимо дали е създадена със собствени сили или е изготвена от външен подизпълнител) фирмата не може да докаже наличие на дейности по „проектиране и разработване” по смисъла на изискванията на раздел 7.3 на ISO 9001. В бъдещия сертификат за прилагане на система ISO 9001 ще пише „производство на ...” или „разработване и производство на ...” именно в зависимост от способността на фирмата да докаже, че тя е създала или тя е управлявала процеса на създаване на техническата документация.

**Въпрос:** Непременно ли трябва да имаме нови продукти, за да докажем наличието на дейността по проектиране и разработване?

**Отговор:** Има два вида развой, продуктов и технологичен. При производител на класически продукт, какъвто е един първоешелонен комбинат от хартиено-целулозната промишленост, трудно може да се говори за нови продукти, освен за модификати на вече известни базови продукти. Тук развоят не е толкова в посока на нови продукти с коренно нови или много по-високи потребителски свойства, колкото в посока на обновление и модернизация на производствено, енергетично и интерлогистично оборудване, което води до повишаване на производителността и на общата ефективност. Подобно стоят нещата в металургията, тежката химия и в почти всички „тежки непрекъснати производства”.

**Въпрос:** Какъв ресурс от работно време на ръководителите и специалистите ще бъде ангажиран с дейностите по въвеждането на Интегрираната система?

**Отговор:** Точни разчети може да правим след диагностиката. Засега може да се каже приблизително следното. Работите по въвеждане на системите ще отнемат по 4-5 човекодни работно време на всеки топ-мениджър и още толкова на членовете на Съвета по интегрирано управление. Мениджърите на трите системи ще са ангажирани с по 40-50 човекодни, всеки от тях. Всички преки ръководители ще са ангажирани с половин до един работен ден за инструктажи по пробното и редовното внедряване. На активните участници в разработването на документите, техният брой ще е 10-15 души, са нужни 5 до 10 работни дни за участие при създаване и съгласуване на документите. Вероятно общият ресурс време за въвеждане на системите е 300-350 човекодни. Иначе казано, ако образно си представим, че само един човек работи по системата, това означава година и половина негово работно време.

**Въпрос:** Какъв ресурс работно време ще отделят консултантите?

**Отговор:** И тук точен разчет може да се даде едва след диагностиката, но вероятно ще се необходими около 100 човекодни „на място” и може би два пъти по толкова задочно.

**Въпрос:** Как ще бъде организирана работата по въвеждането на Интегрираната система?

**Отговор:** Предложението относно работната организация ще се конкретизира след диагностиката. Засега можем да дадем само едно предварително виждане. Вероятно ръководител на Програмата ще бъде изпълнителният директор. Ще има трима мениджъри на системи – по един за всяка система. Един от тях ще бъде и мениджър на интегрираната система. Ще има работни групи и/или персонални отговорници за разработване на документите на системите в предварителен вид. Всеки документ ще подлежи на съгласуване със заинтересованите звена и на преглед от компетентния висш ръководител. Вече съгласуваните и прегледани документи ще се обсъждат от Съвета по интегрирано управление, в състава на който влизат висшите ръководители, ръководителите на всички основни фирмени звена, ръководителите на работни групи и мениджърите на трите системи. Документите ще бъдат пускани най-напред в режим на аprobация, а после и в режим на редовно прилагане, с активното и пряко участие на хората, които са ги разработили, и на ръководителите на звената, които ще ги прилагат. Още на етапа на пробното внедряване на документите започват да текат първите вътрешни одити.

**Въпрос:** Колко вътрешни одита трябва да има преди системата да се представи за сертификация?

**Отговор:** Ще бъдат направени толкова вътрешни одита, колкото Съветът по интегрирано управление прецени за целесъобразно, но във всички случаи е нужно да има поне един цялостен вътрешен одит в пълния обхват на прилагането на системите. Плюс това, не е достатъчно да са проведени вътрешни одити, нужно е също да са отстранени по ефективен начин всички констатирани несъответствия.

**Въпрос:** Имате ли лиценз за обучение на вътрешни одитори?

**Отговор:** Обучението на вътрешни одитори не е регламентирано от никой закон и от никой стандарт, никъде по света. Това е въпрос на компетентност и инициатива. Консултантските и сертификационни фирми, които имат възможности и интерес да го правят, просто го правят и толкоз. Друго яче стоят нещата с обучението на одитори за сертификационни органи, но това ще го изясним при обучението.

**Въпрос:** Сред вашите консултанти има ли квалифицирани одитори?

**Отговор:** Има. Не се гордеем особено с това и не го считаме за конкурентен фактор на нашата фирма. Всеки човек с потенциал и амбиции, ако реши и си плати, ще завърши курс за квалифициран одитор.

**Въпрос:** Имате ли опит в обучението на вътрешни одитори?

**Отговор:** Ние сме първата фирма, която още през 1996 година започна да провежда публични и фирмени курсове за обучение на вътрешни одитори. Към ден-днешен сме обучили 4700 вътрешни одитори от близо 2000 фирми. Всеки втори вътрешен одитор в България е обучен от нашата фирма.

**Въпрос:** Имате ли чуждестранен съдружник?

**Отговор:** Чуждестранен съдружник с 48% дялов капитал е International Quality Consultants Srl – Milano, италиано-френско-американска консултантска къща, профилирана в иновационен маркетинг, стратегически планове, тотално качество, развитие на персонала и трансфер на мениджъри.

**Въпрос:** Можем ли да разчитаме на опита на вашия чуждестранен партньор?

**Отговор:** Да, но не и при условията на скромната цена на нашата оферта. Ще трябва да я утежним с 4000 евро на един консултантски ден, плюс самолетни билети бизнес класа, плюс хотел „Шератон“ (както каза веднъж един от нашите партньори – не държим на „Шератон“, може и „Хилтон“)

**Въпрос:** Колко души е персоналът на вашата фирма?

**Отговор:** „Алфа Куолити Интернешънъл“ представлява своеобразен иновационен и търговски „консорциум“, който осигурява работна методика и клиенти на 11 автономни консултантски къщи от цялата страна. Профилирани в най-различни области на мениджмънта, партньорите ни уважават професионализма, действат в екип, прилагат единна методология и изповядват единно кредо. Разполагаме с целия ресурс на тези фирми, а същевременно те действат и самостоятелно. Нямаме назначен на трудов договор постоянен персонал. Но реализираният обем консултантска работа, ако бихме го отнесли към фирма с постоянен персонал, би ангажирал 15 души на пълен работен ден и още толкова на 20% натоварване. Освен с ресурса на 11-те фирми-партньори, разполагаме с база данни за хора, преминали наше обучение, за които сме преценили, че може да ползваме помощта им. В тази база данни фигурират 700 лица и досега сме ползвали услугите на само една малка част от тях.

**Въпрос:** Колко от вашите консултанти ще работят за нас?

**Отговор:** В материалите към офертата са дадени професионално-биографични справки за 7 от нашите консултанти, но при нужда ще може да се разчита и на други наши ресурси. На отделни етапи от изпълнение на Програмата ще участват различни екипи от тези 7 или повече души. Например, на етапа на диагностиката, консултантите ще са повече. На етапите на апробация и на вътрешните одити пак ще има масирано консултантско присъствие. В обучението на топ-мениджърите и в повечето от директорските проверки и прегледите от ръководството ще участва и управителят.

**Въпрос:** На какъв език ще се разработват и ползват документите? Чие задължение е превеждането от и на чужд език?

**Отговор:** Офертата предвижда документацията на системите да бъде създадена на български език. Ако тя ще се превежда, тъй като консултантските хонорари са по-високи от тези на преводачите, ще е разумно преводът да се поеме от специализирана фирма за преводи, а после консултантите да извършат терминологична и стилова редакция на един превод, за който отсега знаем, че ще страда от терминологични и стилови грешки. Такава възможност може да се отрази в бъдещия договор.

**Въпрос:** Предстои въвеждане на SAP. Това пречи ли или помага на въвеждането на ИСУ?

**Отговор:** ИСУ има за задача да въведе строг документиран ред за изпълнение и управление на дадени фирмени процеси и дейности. SAP решава същата задача, но с други средства. По принцип, първо се дефинира системата от правила, а после, на база на нея, се проектира документооборот. Това е удачно решение. Не бива да се пренебрегва и това, че във фирмата е установен и действа определен документален ред. Дали SAP ще го промени, това е проблем, на който се реагира при дефиниране на съответните задания. Трябва заданията на SAP и на ИСУ да са съгласувани. Впрочем, това не винаги е възможно, следователно – не винаги е задължително. Имали сме случаи първа да се въвежда информационно-управляващата система. Имали сме и обратните случаи. Това, което е по-съществено

е проектантите на двете системи да се постараят те да действат една за друга, а не да влизат в конфликт. От наша страна опитът е налице. Надяваме се и очакваме да го имат и колегите.

**Въпрос:** Кога и в какъв формат ще се провежда обучение?

**Отговор:** В комплекта материали към офертата има документ, който се нарича „Етапи и съдържание на програмата за въвеждане на ИСУ“. Той описва и обученията. Най-общо казано, те са четири вида. Встъпителните обучения имат за задача да изяснят целите и съдържанието на предстоящата работа и да създадат общ език между хората от двете фирми. Специализираните обучения за мениджъри и вътрешни одитори на системите имат за цел да ги въоръжат с методология и практически знания за изпълнение на техните отговорности. Характер на обучения имат и инструктажите преди пробно и преди редовно внедряване. Тези обучения ги извършват авторите на документите с подкрепата на ръководителите на внедряващите звена. Тук консултантите имат само напътстваща роля. На етапа на финалната предсертификационна подготовка може да има опреснителни обучения, концентрирани не толкова върху изискванията на стандартите, а върху особеностите на прилагането им във фирмата. Тогава може да се проведат и психотренинги за придобиване на умения за ефективна комуникация с външните одитори с цел убедително демонстриране и доказване, че системите реално функционират.

**Въпрос:** В какво се изразява ангажиментът на висшето ръководство?

**Отговор:** Ако се ограничим само до изричните изисквания на трите стандарта (тези изисквания са почти идентични), ангажиментът на висшето ръководство се изразява в следните неща:

- създаване на организация и осигуряване на ресурси за функциониране на системите;
- определяне на политики и цели, свързани със системите;
- определяне на отговорности по прилагането на системите;
- създаване на среда за вътрешна комуникация по повод на действието на системите;
- излъчване на представител/представители на ръководството за трите системи;
- провеждане на прегледи от ръководството върху действието на системите.

Трябва да се подчертае, че това са изисквания към ангажимента на висшето ръководство при вече въведена и реално функционираща система. При въвеждането на системите висшето ръководство има още три ангажимента:

- ръководство на Програмата за въвеждане на системите;
- пряко участие в планирането на системите;
- провеждане на директорски проверки на всички ключови етапи от изпълнението на работните графици за въвеждане на системите.

Висшето ръководство би могло да делигира някои от тези ангажименти, но ние не го препоръчваме.

**Въпрос:** В какво всъщност се състои процесът на ръководство на Програмата?

**Отговор:** В резултат от диагностиката ще бъдат разработени два вида документи за управление на Програмата. Единият вид, това са заданията за проектиране на трите системи, които представляват своеобразни идейни проекти на архитектурата на документацията – от какви документи и записи тя се състои, кой какво съдържа, как са съподчинени. Другият вид документи, това са работните план-графици за изпълнение на заданията, по-точно за създаване и въвеждане в действие на документите на системите. Тези два вида документи представляват инструменти за управление на Програмата. Заданията описват целите, които сме си поставили, а план-графиците дефинират пътища към целите.

**Въпрос:** Процесът на разработване е повече или по-малко ясен. Как се гарантира успех на процеса на внедряване? В какво се изразява участието на консултантите в процеса на внедряване?

**Отговор:** Докато при разработването на системите съотношението между действия на консултантите и участие на фирмен персонал е 80/20, то внедряването е задача, която на 100% се поема от фирмата, а консултантите участват само с напътствия и препоръки, осигуряващи ефективността на този процес.

Има три принципа, чието спазване гарантира успеха на внедряването. Първият принцип е, че всички хора и звена, засегнати от внедряването, трябва да участват и при разработването. Не става дума за пряко участие в създаването на документите, а за вземане на отношения при тяхното съгласуване. Вторият принцип е, че процесът на внедряване трябва да се ръководи пряко от ръководителите на внедряващите звена. Тук е важно те да участват лично в инструктажите на изпълнителския персонал. Третият принцип е, че не бива да има разминаване между думи и дела – както при всяка друга организационна промяна, така и при въвеждането на тези системи, хората стават особено чувствителни, наблюдават действията на ръководителите и оценяват отношението им към промяната, и ако забележат, че тези системи остават извън приоритетите на ръководството, естествено е, че и те няма да се чувстват ангажирани да прилагат новите правила, които самите ръководители не уважават.

**Въпрос:** Как се гарантира, че системите ще бъдат реално функциониращи системи?

**Отговор:** Казаното по-горе за трите принципа остава валидно, но плюс това, като първоначална предпоставка, е нужно системите да са планирани адекватно и да са проектирани рационално. Трябва да се постигне компромис между ефикасност на документите и простота на прилагането им. Не бива да се изпада в излишно бюрократяване на системите, което винаги рискува да ги направи трудно приложими и омразни и по този начин да ги обрече на боксуване и занемаряване. Системите трябва да работят в полза на фирмата, а не обратното – да й бъдат в тежест. За да се гарантира, че системите ще функционират реално и по-полезен за фирмата начин, са нужни само две условия – компетентни консултанти и ангажирано с каузата фирмено ръководство. Оттам-нататък, даже и да възникват проблеми, те ще бъдат решавани без да се отразяват върху авторитета и ефективността на системите.

**Въпрос:** Какъв ще бъде обхватът на сертификацията?

**Отговор:** Обхватът на сертификацията трябва да бъде такъв, че да се максимизира сумата на два компонента – вътрешни ползи за фирмата (дължащи се на новата и по-строга организационна подредба) и „търговски дивиденди“ (от това, че обхватът на сертификацията демонстрира мощта и надеждността на един компетентен и коректен производител). Обхватът на сертификацията ще бъде първоначално дефиниран в резултат от диагностиката и в последствие уточняван със сертифициатора, когато такъв бъде избран.

**Въпрос:** Кое се сертифицира – интегрираната система или всяка система поотделно?

**Отговор:** Сертифицира се всяка система поотделно и има три отделни сертификата.

**Въпрос:** Защо тогава говорим за интегрирана система?

**Отговор:** Системата е интегрирана, защото ще има общи елементи в политиките и целите, а също и в отговорностите и комуникациите. Също така е твърде вероятно да има общи процедури за управление на документи и записи, за вътрешни одити, за коригиращи и превантивни действия, може би и други. Ще има и елементи на интегриране между програмите за мониторинг и превенция на съществените аспекти на въздействие върху околната среда и програмите за управление на риска в работната среда.

**Въпрос:** Интегрирането на документите означава ли и интегриране в прилагането им?

**Отговор:** Да, доколкото опростява, а не усложнява прилагането. Но по-важно е как протича процесът на интегриране. Възможно е системите да се интегрират изцяло или в голяма степен още от самото начало. Възможен е и друг подход, при който системите се въвеждат като автономни системи, нищо че документите са интегрирани, а после започва интегриране и в прилагането им. Въпросът опира до това, доколко ще са склонни към общи действия хората и звената, имащи конкретни ангажименти към системите. Познаваме три случая (металургичен комбинат, циментов завод и кариера за инертни материали), в които системите са въведени като автономни, при все че документите са интегрирани. Без това да е валидно за всички случаи, може да се препоръча в началото системите да се въвеждат като относително автономни и постепенно да се пристъпва към интегриране, но едва след като системите придобият известна достатъчна степен на зрялост.

**Въпрос:** Защо считате, че времето за внедряване е достатъчно, и как ще се гарантират сроковете?

**Отговор:** Според Паркинсън всяка работа заема изцяло времето което и е определено, независимо колко дълго е то. Плюс това има директива, спусната от централата на Монди, за краен срок в края на 2008 г. Като се сложи време за подготовка преди същинските работни етапи от порядъка на месец-два и като се сложи време от порядъка на месец-два за самата сертификационна процедура, остават 12 месеца време за разработване, апробация и работно внедряване. Този срок е кратък за такава голяма фирма, но е достижим, разбира се, при условие на най-стегната работна организация. Спазването на сроковете се гарантира чрез постоянен контрол върху изпълнението на работните графици и тук е важно ефективно да се използва механизмът на директорските проверки, които се провеждат на всеки ключов етап от изпълнението на работните план-графици за въвеждане на системите