

ПРЕПЛАНИРАНЕ И ПРЕПРОЕКТИРАНЕ НА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ

инж. Бистра Иванова, старши консултант в “Алфа Куолити Интернешънъл”
Доклад пред Национална конференция по качеството, ноември 2006 г.

Увод в проблема

Повечето системи за осигуряване на качеството ISO 9001 и ISO 9002 от версия 1994 са проектирани без да са отчетени съответно приложимите насоки на ISO 9004-2 от същото издание и в тях натежават елементът „осигуряване”, но чрез „контрол” за сметка на елементите „превенция” и „управление”.

При прехода към версия 2000 това изигра лоша шега – прибързаното и сляпо конфекционизиране на механични добавки на новите изисквания на новия стандарт към старата архитектура на документацията я направи по-тромава за ревизиране, неудобна за прилагане и почти непригодна за вътрешно развитие.

Така системите за управление на качеството си останаха, каквито бяха и преди – системи за осигуряване, и заработиха за себе си вместо да помагат и допринасят за издигането на общата ефективност на фирменото управление.

Най-потърпевши бяха фирмите, чиито консултанти, обвързани в тандем с бързи сертифициатори, вместо да проектират системи според фирмените нужди, списваха наръчници и процедури, нагласени по точките и подточките на стандарта, само и само за да ги направят по-прегледни за одитиране.

Пак с „мисия” да създават удобства за одитирането, по-точно – удобство при четене на документите, такива консултанти продължиха да дефинират отговорностите за решения и действия по качеството, отнасяйки ги еднозначно към наименованията на длъжностните лица (от текущото щатно разписание) и наименованията на структурните звена (от текуща организационна структура).

Така, при всяка промяна на щата или структурата, а при динамиката на една съвременна Организация това е обичайно “ежедневие”, се налагаха нови и нови изменения и допълнения в документацията – понякога тъй всеобхватни, че предизвикваха нужда едва ли не от пренаписване на цялата документация.

Допълнителен шум внасяха някои неквалифицирани и поради това доста “взискателни” одитори на сертификационните органи, най-вече такива одитори, на които им липсват умения и интелект да вникнат по същество в процесите и продуктите, и които, вместо да констатират несъответствия и да ги оценяват, си позволяваха да дават препоръки и дори предписания за наложителни промени в структура или състав на документацията и начина на прилагането ѝ.

Неуверени в собствените си знания и опит, хората от фирмите гузно приемаха тези съвети за “чиста монета” и кашата по изменяне и допълване на бумажни ставаше все по-глетова. Топ-мениджърите усещаша как системите за управление на качеството вече им трупат проблеми, вместо да ги решават – първоначалното им недоверие към тези системи нарастна и ги отдръпна от тях.

Какво решение е нужно

Арманд Файгенбаум, в известната си книга “Тотално управление на качеството”, пише така: “Когато документите за превенция и контрол са понесли безброй промени, идва моментът, в който, както при един много остарял автомобил, ремонтите вече не могат да вършат никаква работа ...”.

Една система за управление на качеството може да стане непригодна за бъдещо развитие, ако ѝ се е случило днешното ѝ състояние вече да няма нищо общо с първоначалните замисли за изисквания и очаквания към тази система.

В един момент идва осъзнаване, че системата трябва да се препланира, препроектира и документира „на чисто”, разбира се, като се заимства всичко полезно и себедоказано от сегашните добри регламенти и практики.

Защо се налага препланиране и препроектиране на СУК?

Този въпрос до известна степен бе засегнат в увода, но като обобщение бихме могли да кажем, че най-често срещаните причини може да са следните:

СУК изпада в състояние на конфликт с промените, настъпили вътре в Организацията (организационна структура, технология, оборудване и т.н.).

Наложително е адаптирането на СУК към външните условия (променени законови разпоредби и нормативни изисквания, възприети нови стандарти).

Като цяло СУК не отговаря на една от основните идеи, която е заложена в стандартите на ISO от серия 9000, версия 2000 – в системата да е заложен механизъм за нейното постоянно подобряване, включително чрез постоянното ѝ адаптиране към постоянно променящата се външна и вътрешна среда.

Успоредно с въпроса „Защо” трябва да се отговори и на въпроса „Кога” се пристъпва към препланиране и препроектиране на СУК

Като че ли има три основни случая за избор на „наложителния момент”.

Първият случай е, когато висшето ръководство на Организацията успее да види и осъзнае необходимостта от ново развитие на СУК – такова развитие, че тя да бъде винаги адекватна на настъпващите вътрешни и външни промени.

Вторият случай е когато Организацията ще пристъпва към въвеждане на други системи за управление – като Система за управление на околната среда, Система за управление на здравословния и безопасен труд или Система за управление на безопасността на храните и да интегрира тези системи със СУК.

Третият случай е при въвеждане на електронна система за управление на информацията, която изисква и „записите” на СУК да се адаптират към нея.

Има и други отговори на въпроса „Кога”, но те като че ли не са типични.

Наблюденията в практиката на “Алфа Куолити Интернешънъл” показват, че в последните години расте интересът и съпричастността на мениджърските

екипи към ефективността на функциониране на системите за управление.

Все повече тези системи играят ролята, която по начало им е заложена – да служат на ръководството за ефективно управление на фирмата и нейните процеси и по този начин да се гарантира качеството на фирмените продукти.

Какво се прави или по какъв път би могло да се върви, когато се налага СУК да се препланира и препроектира

Без претенции, че един такъв подход е универсален, нека споделим тук как постъпваме ние – като консултанти, ако фирмата-клиент ни поиска да я улесним при решаване на задачата за препланиране и препроектиране на СУК.

Започва се със задълбочен анализ на действащата СУК, за да се види дали и доколко се прилагат в практиката съществуващите документи от СУК и има ли реална полза от това. Този анализ се прави с активното участие на висшето ръководство и ръководителите на звена (отговорници за процесите). Анализът е концентриран в търсене на отговор на следните въпроси:

- какво е полезно от документите на СУК и какво пречи?
- как и до каква степен са приложени изискванията на стандарта при създаването на документите на СУК?
- наличните формуляри към документите удобни ли са използване?
- как се разпространяват документи на СУК – на хартия, електронно?

Прави се преглед на законовите и нормативни изисквания, имащи връзка с процесите и продуктите на Организацията и тяхното познаване и прилагане.

Регистрират се настъпилите вътрешни промени в Организацията, ако е имало такива, и как и в каква степен те са били отразени в документите на СУК.

Проучват се нуждите, очакванията и удовлетворението на вътрешните клиенти – хора в организацията, към чиято дейност СУК има пряко отношение.

Анализира се наличната структура и йерархия на документите на СУК – подхожда ли на големината на Организацията и характера на процесите в нея.

Срещаме случаи на излишно утежнен брой нива на документите на СУК, например – наръчник, стандарти, процедури, инструкции, формуляри за записи.

При старата версия на стандарта и при наличието на една система за управление – СОК, това би могло да се понесе от хората в Организацията, при все наличието на безброй повторения и препратки от стандарт към процедура и инструкции и въпреки големия брой на документите за управление. Но всяка дори незначителна промяна в един документ води до промени в още няколко свързани с него, което още повече усложнява управлението на документите.

При механичен преход от старата в новата версия, не е възможно да се получи процесно ориентирана СУК. Ако документите ѝ не са рационализирани (чрез препланиране и препроектиране), такава СУК не може да се интегрира с други системи за управление или да се въведе електронна обработка на данни.

Етапи на работата по препланиране и препроектиране на СУК

Етапите може да са едни или други, но ето една проверена възможност.

Почва се с търсене на предложения от ръководители и специалисти от фирмата – кои ще са полезните за тях рационализации в документите на СУК.

Прави се План за преработване на документите на СУК и той предвижда:

- отпадане на част от документите, ако се налага;
- преработка на документи, неадекватни на променените условия;
- рационализиране на броя на нивата на документацията на СУК;
- задаване на структура на документите, удачна за фирмените нужди.

Обучава се екип на фирмата, който ще участва в преработката на СУК.

Организационната структура и длъжностните характеристики (или други документи, чрез които се дефинират задачи, отговорности, пълномощия и комуникации) се преглеждат от гл.точка актуалност, точност и изчерпателност.

При нужда повторно се определят основните и спомагателни процеси.

При интегрирането на СУК с други системи за управление допълнително към посочените дейности могат да се добавят и следните:

- определяне на степента на интегриране и степента на автономност на системите за управление;
- определяне на основните отговорности за интегрираната система;
- определяне на начин на структуриране на документите на системите;
- идентифициране на законовите и нормативни документи, които имат отношение към интегрираната система за управление;
- обучения по новите стандарти и свързаните с тях външни документи.

Заклучение

Все по-често и все повече фирми ще препланират и препроектират СУК. Те трябва да подхождат към това действие с поглед в перспективата на своето развитие и очакваните промени в заобикалящата ги макроикономическа среда. Но не само това – нужни са интелигентност и задълбочени знания в полето на организационното проектиране, за да се осигури едно жизнено важно свойство, което е необходимо на всяка система в динамика – свойството „адаптивност“. Как се постига адаптивност на системата още при нейното планиране, на тази тема е посветен друг наш доклад на тазгодишната Конференция по качеството