

## Интегрирани системи за управление на качеството, околната среда, безопасността и здравето в бизнес организациите

Анелия Ненова

*Integrated systems of quality, environment, safety and health management in businesses organizations. The report looks at the nature, role and importance of an integrated approach to the management of business organizations as a modern tool for the transition to a sustainable economy in Bulgaria. The basic concepts, models and tools that are the foundation of the building of integrated management system are discussed.*

**Keywords:** *integrated management system, sustainable economy, basic concepts, models.*

### 1. ЗНАЧЕНИЕ НА ПРОБЛЕМА

В края на XX-ти и началото на XXI век, устойчивото развитие е водеща парадигма на икономическото развитие в световен мащаб. Цялостният подход към усъвършенстване управлението на организациите, на основата на парадигмата за устойчиво развитие, фокусът върху дългосрочният им просперитет и ефективност и грижата за интересите на всички заинтересовани от дейността им страни, довежда до възникването и развитието на Интегрираните системи за управление (ИСУ) и превръщането на тези системи в реалност.

Целта на настоящият доклад е да се разкрие същността, ролята и значението на ИСУ за ефективното, ефикасно и конкурентоспособно функциониране на съвременните организации и по-важните концепции, модели и стандарти, които стоят в основата на тяхното изграждане и развитие.

### 2. ИНТЕГРИРАН ПОДХОД И ИНТЕГРИРАНИ СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ

Интегрираната система за управление обхваща всички аспекти от дейността на дадена организация, улеснява ръководството за определянето на целите и задачите на фирмата, за хармонизиране на всички процеси, които тя осъществява и му помага да ръководи всички дейности едновременно без загуба на време, средства и излишна документация. Някои автори определят ИСУ, като „сбор от взаимосвързани процеси, които споделят уникален фонд от човешки, информационни, материални, инфраструктурни и финансови ресурси, за да постигнат набор от цели, свързани с удовлетворението на редица заинтересовани страни.“

Основните причини за появата и навлизането на ИСУ са, както вътрешни, така и външни, както и разширяване на понятието за „качество“ в организациите. Старото значение на качеството, като „способност да се задоволи клиента“, се променя по отношение на вида и получателя на услугата и се превръща в „способност да се достави съвършенство на всички заинтересовани страни“. За целта, организациите включват в системата все по-нови и всеобхватни модели за цялостно управление на дейността си, като например моделите за бизнес съвършенство.

Интегрираната система за управление на бизнеса е единна система за управление, която едновременно изпълнява изискванията на няколко стандарта, подобри така, че да обхванат всички процеси в една организация, да позволят оптималното постигане на нейните цели и да допринесат за нейното непрекъснато подобряване, развитие и усъвършенстване. Обикновено, една такава система интегрира в себе си едновременното управление на няколко сфери: управление на качеството (ISO 9000), околната среда (ISO 14001), безопасните условия на труд (OHSAS 18001), производството на безопасни храни (НАССР), енергийната ефективност и др., които могат да бъдат сертифицирани. Обръща се все по-голямо внимание към изискванията на клиентите и процесите в организацията, както и на изискванията на другите заинтересовани страни, вкл. на обществото като цяло за опазване на околната среда и устойчиво развитие. ИСУ се изгражда в съответствие

с изискванията на законодателството в дадена страна и по този начин се осигурява спазването на законовите изисквания като част от целия процес. ИСУ позволява лесно предвиждане на потенциалните рискове, произтичащи от действия или бездействия, продукти, услуги и вземането на превантивни мерки, с цел тяхното отстраняване.

Началната точка, за създаване на ИСУ, е специфична за всяка организация и степента на интеграция на управленските системи може да е различна. Пълната интеграция означава, че съставните системи на ИСУ губят своята идентичност и резултатът е една многофункционална ИСУ. По този начин, се изгражда единна политика, един сбор от процеси, които потребяват едни и същи ресурси за постигане на целите във всички области.

ИСУ е система, в основата, на която са залегнали редица съвременни концепции и модели, като "Управление на тоталното качество", "Процесният подход в управлението", "Организационното съвършенство или Управление на непрекъснатото подобрене", "Стратегическите карти или „Балансираната система от показатели за ефективност (Balanced Score card)" и др.

### **3. КОНЦЕПЦИЯ ЗА ТОТАЛНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО**

Управлението на тоталното качество е част от ИСУ и част от общото стратегическо управление на предприятието. Тази съвременна концепция, започва да се развива от началото на 1970 г. и се основава на такива иновативни концепции, модели и инструменти за управление на качеството, като Наградата "Болдридж" (САЩ), Наградата "Деминг" (Япония), Наградата за отлична дейност на Уест Мидълъндс (Англия), Наградата за образцов бизнес (Европа), модела "Трилогията на Джуран", Матрицата (моделът) на Филип Кросби, моделът на Рекит и Колман за отлично производство, моделът на Браун за измерване на процесите, моделът "Верига служители-клиенти-печалба" на Сиърс, системата на Файгенбаум за контрол и тотално управление на качеството и др.

Тоталното управление на качеството е философия, парадигма, интегрирано усилие за достигане на конкурентно предимство чрез непрекъснато подобрене на всеки аспект на организационната култура. То се базира на цикъла на Деминг за ефективното подобрене – цикъла PDCA<sup>1</sup>. При непрекъснатото повтаряне на цикъла PDCA, подобренията стават част от работата на всички в организацията, повишава се яснотата за собствените силни и слаби страни, което помага на организацията по-добре да удовлетворява нуждите на клиентите. Разглеждайки Тоталното управление на качеството като конкурентно предимство, някои автори посочват, че що се отнася до качеството, то скритите и невъзможни за имитиране ресурси, а не използването на определени техники и инструменти, ще позволи на организацията да постига конкурентно предимство.

Най-пълна и систематизирана информация за качеството и неговото управление се съдържа в стандартите на Международната организация по стандартизация (ISO). Безспорно, едни от нейните най-известни стандарти, са тези от серията ISO 9000, а най-съвременният подход за управление на качеството е Тоталното управление на качеството.

### **4. КОНЦЕПЦИЯ ЗА ПРОЦЕСНИЯ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИЕТО**

Всяка дейност или съвкупност от дейности, която използва ресурси, за да превърне входните елементи в изходни, може да бъде определена като процес. За да функционират ефективно организациите, те трябва да идентифицират и да управляват многобройни, взаимно свързани и взаимодействащи си процеси. Често, изходните елементи на даден процес формират непосредствено входните елементи за следващия. Систематичното определяне и управление на използваните процеси

<sup>1</sup> планирай (plan), изпълни (do), провери (check), действай (act)

в една организация и особено взаимодействията между такива процеси, се нарича "процесен подход". Целта на международните стандарти ISO, е да поощряват възприемането на процесния подход в управлението на бизнес организациите.

По този начин, процесният подход се превръща в неразделна съставна част от Интегрираната система за управление на бизнеса и се състои в управление на дейностите и свързани с тях ресурси като процес, с цел по-ефективно постигане на желания резултат. Прилагането му налага дълбоки промени в организацията на функционално структурираната организация, тъй като дейностите се ориентират към веригата на създаване на стойността и осъществяващите я процеси, като се откъсват от функционалните структури.

## **5. КОНЦЕПЦИЯ ЗА НЕПРЕКЪСНАТО ПОДОБРЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОТО СЪВЪРШЕНСТВО**

Непрекъснатото подобрене е непрестанен стремеж към подобрене на продуктите, услугите и процесите. Този стремеж може да се изразява в „постепенно нарастващи“ подобрения или във внезапни „пробиви“. Най-често използваните инструменти на непрекъснатото подобрене са: четири степенният модел, популяризиран от Деминг, наречен цикъла PDCA, модела EFQM за съвършенство, модела RADAR<sup>2</sup> на постигнатите резултати и непрекъснатото учене и др. Непрекъснатото подобрене изисква дългосрочна визия и подкрепа не само от висшето ръководство, но и от всички нива на мениджмънта. Трябва да съществуват структури за обучение, управление, разпределение на ресурсите, измерване и системи за награждаване и стимулиране.

Концепцията за организационно съвършенство, обхваща управлението на пет ключови компонента от дейността – процеси, проекти, промени, ресурси и знания, с цел повишаване на ефективността. За да постигне съвършенство, организацията трябва: да управлява всички производствени и организационни процеси – да ги усъвършенства постоянно в съответствие с потребностите на организацията, да реализира усъвършенстването на процесите чрез проекти, да гарантира успешността на проектите със знания, да подсигурава за всички тези дейности необходимите ресурси и др. Бизнес организациите не само търсят намаляване на разходите, но и подобряване изпълнението на всички дейности. За целта, те трябва да изградят база от знание, като се документират процесите и се развиват служителите. Непрекъснатото подобрене се състои в планирана промяна, следвана от стабилизиране на системата на едно по-високо ниво и после още планирана промяна.

Опирайки се на концепциите за непрекъснатото подобрене и организационното съвършенство, организациите се стремят не само да подобрят резултатите от дейността си, но и да подобрят начините, по които тя се извършва и влияящата, които оказва върху обществото като цяло. По този начин, усъвършенствайки се непрекъснато, те поемат пътя на устойчивото развитие – развитие, при което удовлетворяването на настоящите изисквания не ощетява бъдещите поколения от възможността те да удовлетворяват своите потребности.

## **6. МОДЕЛ НА СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ КАРТИ**

Моделът "Стратегически карти (Balanced Score card)" на Каплан и Нортън обхваща 4 основни компонента (направления или перспективи), свързани във верига от причинно-следствени връзки: "познание и развитие", „вътрешни бизнес процеси“, "отношения с клиентите" и „финансова перспектива“. Той описва, как нематериалните активи генерират подобрения в ефективността на вътрешните бизнес процеси на организацията, които имат решаваща роля за създаване на стойност за клиентите, акционерите и обществото. Този модел, дава възможност да

<sup>2</sup> резултати, подход, развитие, оценка и преглед

се направи задълбочено описание и формиране на общо разбиране за стратегията, без което мениджърите не могат да приведат компанията в стратегическо съответствие и приложат нови стратегии в бързо променящата се среда на глобална конкуренция.

Акцентът се поставя върху ролята на вътрешните (ендогенни) фактори за развитие и растеж, и особено на фактора „човешки капитал“, който има способността да създава неподражаеми и трудни за имитация конкурентни предимства. Моделът е в пълно съответствие с теорията на стейкхолдерите и теорията за създаване на стойност.

Този модел е система за измерване и управление повишаването на ефективността, като се фокусира върху стратегията, т.е. върху това, как дадена организация възнамерява да създава бъдеща дългосрочна стойност. Той служи като основен инструмент за стратегическо и тактическо планиране, наблюдение и контрол на действията, които ще доведат до успешно изпълнение на стратегическите цели на бизнес организацията.

Моделът “Стратегически карти (Balanced Score card)” на Каплан и Нортън, се превръща все по-вече в най-съвременния и разпространен модел за измерване и управление на дейността на големите корпорации и се вражда като неразделна съставна част на ИСУ на бизнеса.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Така разгледаните базисни концепции и модели, лежат в основата на изграждането на Интегрираната система за управление на съвременните организации. ИСУ се утвърждават все по-вече като съвременен инструмент за реализиране на трите основни цели на всяка бизнес организация – натурални продуктови, стойностни и социално и екологични цели, постигане на висока конкурентоспособност и устойчиво развитие.

### **ЛИТЕРАТУРА**

- [1]. Каплан Робърт С., Дейвид П. Нортън. Стратегическите карти – да превърнем нематериалните активи в осезаеми резултати. ЦПУР, С., 2006.
- [2]. Нийли, А. Перспективи за развитие на бизнеса. С., Класика и стил, 2001.
- [3]. Kaplan R. S., D. P. Norton, The Balanced Score card: translating strategy into action. Boston, KBSP, 1996.
- [4]. Karapetrovic, S. Musings on integrated management systems. Measuring Business Excellence. 2003.7 (1).
- [5]. Tari, J. & Molina-Azorin, J. Integration of quality management and environmental management systems. The TQM Journal. 2010. 22 (6).
- [6]. <http://deming.org/index.cfm>
- [7]. <http://www.qualitygurus.com>

**Докладът е рецензиран.**