

ISO 9000 - ТРИМЕРНА ДЕФОРМАЦИЯ НА КОНСУЛТАНТСКИЯ БИЗНЕС

доц. Анастас Кехайов, управител на Алфа Куолити Интернешънъл

Доклад пред Националната конференция по качеството, ноември 1999 г.

Ще анализираме три усилващи се и доста тревожни явления в начина, по който се подхожда у нас към работата по въвеждането на системите ISO 9000.

Първата тревога е за "тандемите" между консултантски и сертификационни фирми, които, освен че представляват нарушение на критериите на EN 45012 за "независимост" на органа за сертификация и освен че не са в интерес на фирмите-клиенти, също така водят до явно деформиране и обезличаване на консултантския бизнес и до пълна парализа на генеративната сила на българския консултант.

Втората тревога е за фалша на т.нар. "външно финансирани проекти", при които изглежда основна цел е консумирането на парите, а не толкова да се окаже реална помощ на фирмите да внедрят ефективно работещи и полезни за тяхната дейност системи по качеството.

И третата тревога е по повод на действията на самозвани "консултанти", които подмамват фирмите с ниски цени или къси срокове, но срещу това не са в състояние да осигурят нито компетентна помощ, нито работоспособни резултати.

ISO 9000 - ИШЛЕМЕДЖИЙСКИ ТАНДЕМИ

"Тандем" е велосипед с два чифта педали. Първият човек върти педалите и насочва кормилото, а вторият участва само с яките си крака. Нека си представим конструкция на велосипед, при която вторият колоездач управлява кормилото. Подразбира се, че първият върти приведен над рамата, за да може вторият добре да вижда пътя. При това, вторият и да не кара силно, първият надали ще го усети. Така изглежда тандемът между консултантска и сертификационна фирма, в който консултантът подготвя за сертификация, а сертифицикаторът овенчава резултата. Схемата е добре замислена да обслужва интересите на сертифицикатора. За клиента на консултантско-сертификационната услуга и за консултанта всичко е в минус, ако не се брой, че клиентът добива сертификата и консултантът взема някоя пара.

Нека видим плюсовете и минусите за консултанта. Плюсовете са привидни, но примамливи. Първо, консултантът не се харчи за маркетингови проучвания и промоция на консултантски услуги, защото потенциалният клиент се обръща към известното име на сертифицикатора, а той препоръчва "своя" консултант. Второ, консултантът не прави разходи за собствено обучение, нито развива своя методика на консултиране. Те са му дадени от сертифицикатора. Трето, консултантът има "гарантирана" работа. Но с нея почват и минуси. Първо, за своя труд консултантът взема 15000 лв и същата сума получава сертифицикаторът, но за 10 човекодни. Второ, вярно е - различните клиенти обогатяват опита, но методическото знание никога не надскача рамките на изискванията, които сертифицикаторът ще наложи към работата на консултанта. По-точно е да се каже, че тук не става дума за консултации, а за пряко участие при проектирането на система по качеството, която е удобна за одитиране от сертифицикатора, но е без значение дали е полезна за клиента. Трето, консултантът, с всеки нов проект, все повече е закрепостен към сертифицикатора и, ако някой ден развалят калимерата, пазарната и методическа информация остава у сертифицикатора, а консултантът слиза от тандема с тези гащи, с които е бил при качването, само дето гащите вече са протрити, а бедрата тежат от млечна киселина. Тези три минуса ни карат да видим в тандема "консултант -

сертификатор" един вид ишлеме с цялата розова мъгла на временно благополучие, изцеждане на силите и зарязване на достлука, ако се появят по-удобни партньори.

Нека видим и плюсовете и минусите за клиента. И тук има привидни плюсове, един от друг по-съблазнителни. Зад всеки плюс стои скрит риск и затова ще гледаме плюсовете и минусите паралелно. Първо, в предварителните разговори се извежда примамлив довод, че сертификацията е гарантирана - консултантът познава сертификатора и върши подготовка според изискванията му. Клиентът забравя да запита не трябва ли консултантът да даде такава подготовка, че да е без значение кой ще сертифицира. Защото не му е ясно, че подготовката няма за цел да улесни сертификатора по-бързо да си върши бизнеса, а да помага да се изгради ефективна система, която работи полезно за нуждите на фирмата. Второ, обявява се опияняващо кратък срок с аргумента, че материята е проигравана и тайни няма. И ако клиентът търси само търговски активи от сертификата, доста е вероятно да се поддаде. Кратко време, малко разходи, малко труд. Накрая има и сертификат, ама истински! Само дето няма работеща система. И персоналетът ще се чуди, че "преоблекъл се Илия, пак в тия". Трето, изтъква се предвидимостта като основа за планиране на разходи за подготовка, сертификация и надзор в дългосрочен план. Дори се настоява, като се дават и отстъпки, предварително да се подпише договор за пълния обем на всички услуги по сертификацията. На клиента му убягва, че цената има тренд да спада (пазарът вече се насища). Ако договорът се подпише година по-късно (колкото трае едната подготовка), на пазара ще има по-богато предлагане и по-ниски цени. Такова прибързано обвързване със сертификат, при положение че пазарът става все по-динамичен, ние го оприличаваме на това да се сгодиш с момата още преди да си влязъл в казармата.

Защо все пак схемата "тандем" има такава тлъста почва.

Едната причина е в слабата пазарна култура и икономическата немощ на повечето консултанти. Те предпочитат да се обвържат със силния сертификат, като си метнат ярема на васални храненици, но да гарантират насъщния. Втората и по-важна причина се корени в методическата пустота и безплодие на консултанти без въображение и творческа смелост, които не могат или не смеят сами да генерират и доразвиват методически инструментариум, адекватен на нашите условия. Но има и трета причина - височката средна възраст на някои "по наследство" консултанти с доста къс бизнес-хоризонт. Те са склонни към политика на изцеждане на вече наложилите се пазарни методи, а сертификатите бяха предвидливи да наложат именно този пазарен метод. Максимата "след нас Потоп!" не се изрича в прав текст, но или България ще има своите консултанти, работещи в полза на нашите фирми, или ще има консултанти-"ишлемеджии", които са се подставили на чужди търговски интереси.

И нека да не забравяме, че все пак една от целите на сертификацията е да се осигурят приходи на сертификатите. Та нали те са измислили сертификацията! И понеже това несъмнено е така, пита се защо парите на нашите фирми, дадени за сертификация, отиват в чужбина, а не остават в България. И докато нещата с акредитацията на български сертификационни органи още спят, няма как да бъде иначе. Човек почва да се пита дали някой не е платил комуто трябва. Нека звучи като клевета! Фактът, че чуждестранните консултанти по ISO 9000 не са се затичали към България, е говорещ, освен малкото случаи с разни проекти по ФАР и външно финансирани програми за стимулиране на бизнеса (на чий бизнес!).

ISO 9000 - ДА КЛЕЧИШ НА ЯСЛА

При "оборно" отглеждане на животни (свине, крави и пр.) ги привикват да очакват в определени часове на деня в яслите да се тури храна. Храната има подходящ обем и състав и осигурява планирания приръст или надой. Стопаните са доволни, добитъкът - също. Но добитъкът не полага усилия сам да търси храна и съответните сетива и органи необратимо закърняват. Впрочем, с хората е същото.

На говорим език "да клечиш на ясла" значи, че някъде се плаща добър и гарантиран доход, а твоят проблем е само да си намериш място в "ясла" и колкото може по-дълго да го опазиш. За разлика от селското стопанство (оборното отглеждане е вид интензивно животновъдство, от което се търси ефективност), в говоримия език, като се каже "на ясла", се подразбира "топло местенце" или "харчене на наречени пари". Десет години след 1989, примамливата мощ на разни ясли, особено тези, които обслужват (по-скоро оправдават) действия на "шивачи, които шият нови дрехи на царя", всеки ден расте и всеки хитрец се пробва да се настани в тях. "Не е луд, който яде баницата, а който я дава". Кой е луд и кой не е, не е толкова важно, ако запитаме кой е потърпевш, т.е. този, който е месил баницата и после, ако поиска да вкуси от нея, трябва да си плати.

Да обсъдим разните проекти по ФАР и другите външно финансирани схеми за стимулиране на бизнеса. Вече знаем, че при тези схеми на финансиране парите излизат от единия джоб и влизат в другия, но на същото сако. За прах в очите има някой залък за местни подизпълнители и съпровождащи организации. Иноземни консултанти се изпребиват в надпревара да се докопат до тоя говеч, а като седнат край него, за българските прислужници остават само метнати зад гърба кокалчета.

За подготовка за сертификация нарочно се издирват фирми в напреднал етап на подготовка, за да може в смайващ срок да блесне силата на опита на западния консултант. Трудолюбиви български пчелички блъскат рутинния труд по преводи и адаптиране на унифицирани юрнеци от западни фирми. И ако реалната работа тежи и струва пет пари, още толкоз пари отиват "за свирката" - пресконференции, коктейли... Сеансът започва и приключва най-помпозно в тежкарските приемни на министерствата. Директори на фирми и мениджъри по качеството трепкат в унеса на себеусещането, че са избранници. Горки подставени статисти! - горди да се отъркат о висши началници под блясъка на прожектори, жуващи телевизионни камери и шеметен напор на трескави медийни симпатяги...

Българските "консултанти", лъскали чепиците на западни корифеи, много бързо забравят колко унизителна е била ролята им на преводачи и редактори и си присвояват референции, че именно те са осигурили подготовката за сертификация. Истината е, че фирмите са били 90-100% готови и само е трябвало да се бутне зрялата круша, за да падне в нечия широка уста. А как са били и от кого са били подбирани консултантите, е въпрос от типа на тези, по които не се коментира и обяснява - нали все пак и чиновниците са се потрудили, за да си получат своето.

На края всички са излъгани. Най-излъгани са фирмите със сертифицирани системи по качеството. Първо, лъгали са ги за парите - да поемеш само 50% от разходите звучи добре, но те са 4 пъти по-големи от тези за български консултант. Следователно се плаща 2 пъти повече, без да броим технически и командировъчни разходи, като за кьор-софрите и културните програми нека изобщо да не говорим. Второ, лъгали са ги за обема на помощта. Тя рядко надхвърля 10 дни на място консултантско присъствие. Българският консултант дава 100 консултантски дни и повече. Остава някой да повярва, че чужденецът за един ден (и понеже е с преводач, за половин ден) може да каже толкова, колкото наш консултант казва за 10 дни, т.е. 20 пъти повече. Ето я и третата лъжа, че чуждестранният консултант е 20 пъти по-вещ. То може да е било вярно до 1994-95 г. Че българската реалност остава пълна тайна за чужденеца (той не може да съветва адекватно и ангажирано при нашенските дадености) това лесно се забравя, защото сме чуждопоклонници. А че изборът на сертифицикатор, строг и мастит, ще защити търговският интерес на фирмата, и това е лъжа. Взискателността се оказва не особено висока, а самият факт, че сертифицикаторите шетат за нови пазари по чужбина, говори, че усещат проблеми с вътрешния си пазар.

Това, че по ФАР и други подобни програми сума фирми останаха излъгани, нека не го драматизираме. Лошо е, че една лъжа ражда други лъжи. Сега голямата лъжа е, че като си участвал в такава програма, след нея можеш да консултираш и сам, със същата бурна сила, все едно, че програмата още я има и още тече.

Нека разнищим лъжата - тази, с която все нови директори биват упоивани. Първо, не е вярно, че благодарение на външно финансирани проекти някои фирми бързо стигат до сертификата. Та фирмите са били почти готови и само е трябвало нещата да се финализират от чуждестранен орган за сертификация (ние си нямаме такъв). Второ, не е вярно, че българите, придружавали чуждестранни консултанти, са купили "Бог знае какво" от тях. Те или са били отпреди достатъчно подготвени (част от тях!), или не са имали нужния багаж да поемат това, което им е било давано да вършат (втората и по-голяма част). Трето, не може да се фукаш, че си строил къща, ако си чиракувал в реденето на керемидите. Освен ако трудът по биенето на основи и зидането на стените се забрави и скрие. Точно това прави из публичния ефир всеки консултант, отричащ стореното преди него от самата фирма или друг консултант, помагал с обучение, диагностика, разработка или апробация на системата. Четвърто, не може да се обещава къс срок за внедряване във фирма, почваща "от нула". Къс срок (шест месеца) бе постигнат при фирмите, на които им оставаше да привършат свършеното (те така и бяха подбирани).

Говорим за въвеждане на ISO 9000. Все нови "ясли" ще се разкриват у нас. Рискът е най-вече за малките фирми и по-бедните фирми. Те все сънуват да им паднат "пари отвън". Но ако директорът не е дал нито лев от парите на фирмата (в началото изглежда така), той не е взискателен нито към консултантите, нито към собствения персонал. Сертификат ще има. Но кому ли служи такъв сертификат - на фирмата или на организатора на яслата!

КАТО КРАВИ ПРЕЗ ISO-ТО

Името "каубой" ("кау" - "крава" и "бой" - "момче") иде от зората на свободно организираното пасищно говедовъдство в Америка. Загорели мъжаги в кожени гащи завладявали прерията, яхали потни жребци, мятали ласо връз бичетата, пушкали се с револвери по баровете и мегданите и епично отстоявали своята правда в схватки с лютата природа, корумпирания шериф и задръстените бюргери.

Оттогава е изтекла доста вода. Гордо изричаното някога "каубой" сега звучи с негативен оттенък - прозвище за човек, подкарал през закона като през просото, без скрупули, без да гледа на ред и морал, само и само да постигне целта си, а тя често не хармонира с идеалите и благополучието на хората и обществото.

Тук пишем за ISO 9000. На консултантски жаргон "каубой" е бивш или настоящ мениджър на СУК, който, веднъж участвал при въвеждането на ISO 9000 в своята си фирма, после се предлага като консултант, но на други фирми.

Защо му викат "каубой"? Защото, като тръгне да адаптира системата по качеството на своята фирма в различните условия на друга фирма, дефицитът от методически багаж вместо да го смути, ще го кара да търси лек начин все някак да избута работата. Как по-точно? - чрез механично налагане на познатите нему решения към едно друго производство, което винаги или поне в повечето случаи е доста по-различно. Колкото тези разлики са по-съществени, толкова по-вероятно е да се претупа работата чрез пренесени едно към едно текстове и блок-схеми, в които са сменени само имена на отделите и на длъжностните лица. Пренасянето е буквално - заедно с правописните грешки. А дефицитът от знания сляпо и глухо ще отстъпи на самозаблуда, че щом веднъж си държал лопата, може да се цаниш за бригадир. Рискът расте, ако самочувствието е подкрепено с тежка диплома от някой от все по-ширещите се фалшиви курсове за подготовка на водещи одитори.

Иначе бизнесът на каубоя поне в началото, докато не се е издънил, тръгва добре, защото ниските цени, късият срок за внедряване и имиджът на "човек с опит" лесно подмамват. А то е същото като да идеш в Банка на 6-месечно зубрене на английски и после да даваш уроци на закъсали ученички.

Няма нищо лошо в това бившият или настоящ мениджър на система по качеството да се цели към консултантското поприще. Но само при условие, че ще се отдаде всецяло на това поприще. Защото консултантската работа не е нещо "между другото", ей тъй просто да чукнеш някой лев допълнително, както не става "между другото" да си хирург, авиатор, диригент, следовател или дори футболист.

Истински силният консултант е изцяло и само консултант, който само това прави и само с това си вади хляба. И за да е ясно в какво се крие силата на истинските консултанти, нека видим как се подбират и подготвят и как работят те.

Първо - за подбора. Какви са изискванията?

Житейска зрялост, т.е. средна или над средна възраст.

Производствен опит - 10 години в реалното производство.

Организационен опит - 3 години стаж на ръководител или поне водещ специалист. Плюс знания по бейзик-мениджмънт.

Предварителна подготовка в цялата материя на ISO 9000 и TQM, т.е. достатъчно участия в подходящи курсове, семинари и други учебни форми. Плюс това в режим на планирана и активна самоподготовка е усвоен достатъчно голям обем от пъстра обща и специализирана литература по управление на качеството.

Компютърна практика - текстови редактори, генератори на таблици и графики, бази данни, електронна поща, интернет и пр.

Владее някой основен западен език - това позволява да се следят новостите в специализирания печат и да се общува пълноценно с чуждестранни колеги.

Умения за устно и писмено изразяване.

Умения за работа с хора, умения за лидиране на екипи, умения за демонстриране и убеждаване, умения за изглаждане на конфликти.

Освен всичко това се иска да си подстриган и обръснат, спретнато и чисто облечен и да не млякаш на масата, нито да плюеш семки. И още много много неща имат значение при подбора на бъдещия консултант.

Второ - за въвеждащата и текуща подготовка, която всяка сериозна консултантска фирма осигурява на целия си персонал.

Почва се със специализация по TQM и ISO 9000 с хорариум 120 часа. Тръгва се от Джуран, Файгенбаум, Кросби и Ишикава. Обучението включва също основите на маркетинг, стратегически планове, логистика, информационни технологии, организационно проектиране и управление на персонала. Следва обучение (тип "тренинг") по групова динамика и техники за активизиране на позитивно мислене и анимиране на екипна работа. Обучение по количествени и евристични методи за търсене, ранжиране и решаване на технически и организационни проблеми. Следва обучение (пак тренинг) за умения за общуване, моделиране на отношение, парирание на конфликти и други работни лостове на индустриалната социология и психология. Осигурява се богата литература по TQM - базова и специализирана. Също литература по ISO 9000 - самите стандарти в най-нови версии, методики, публикации - коментари и анализи във връзка с използването. Има Internet-връзка с центровете на информация за ISO 9000 и други източници на фактографско или методическо обогатяване. Членство в ТК по стандартизация, което гарантира достъпа до авангардна информация. Членство в браншовите и професионални асоциации и гилдии, което освен че осигурява преки контакти с индустриалните среди, позволява отблизо да бъде почувстван пулсът на икономиката. Членство или наблюдение на дейността на консултантски общества - форма за преливане и изравняване на методически, организационни и бизнес-стандарти и издигане на летвата на професионалните изисквания. Участия в срещи и в Национални конференции по качеството и в други форуми, където проблемите се поставят и обсъждат на професионален език.

В нашата фирма разходите за тази непрестанна подготовка възлизат на 20%, сравнено с трудовите разходи.

Трето - как работят истинските консултанти. Или поне как работим ние.

Всеки консултант, колкото и могъщ ръководител или велик специалист да е бил преди да е дошъл при нас, най-напред стажува, като помага в пряката работа на по-опитни колеги. Стажът трае до две години. Нов консултант почва да поема самостоятелни задачи след като всичките му колеги признаят, че той ги е догонил всеотдайно. При всяко посещение на клиента екипът от консултанти се събира за 20 минути - обменя се информация за хода на проекта, обсъждат се проблеми, прави се координация. След всяко консултантско посещение, след всяка решена задача и на всеки календарен месец консултантите пишат индивидуални отчети. Така те отразяват извършената работа и възникналите във връзка с нея проблеми, как е било реагирано и какъв е бил резултатът. Консултантите разменят такива отчети помежду си. Отделно от това водещите консултанти (шефовете на екипи) и регионалните директори в нашата фирма пишат месечни отчети, като обобщават отчетите на колегите със свои впечатления. Отчетите се разменят "всеки с всеки". Регионалните директори редовно посещават работещите в региона консултантски екипи и помагат при нужда. Управителят на Алфа Куолити Интернешънъл и директорът на фирмата-клиент правят "директорска проверка" всеки месец. Цялата информация и документация, използвана или създадена в хода на текущия консултантски проект, се обменя в пълен обем между всички консултанти. Отделно от това всеки консултант е специализиран да събира и систематизира информация в дадена по-тясна област. Тази информация се предоставя при поискване на нуждаещия се колега. Излиза вътрешен бюлетин. Той посочва кои информационни източници при кой консултант се съхраняват и от кои консултанти следва да се ползват. Всеки консултант активно общува по теми от общ интерес с колеги от консултантски и сертификационни къщи. Силна форма на обмен на идеи и опит са провежданите на три месеца вътрешни семинари на нашата фирма. Те траят по 5 дни при старателно подготвена интензивна програма и активно участие на всеки присъстващ. След всеки такъв семинар консултантите си отиват с изравнени знания и нов поглед за нещата в тяхната работа.

Това поглъща 30% от времето, но позволява да стоим във винаги новаторска роля и изпреварваща позиция, а не да клечим намясто или да следваме събитията.

Ясно е, че не е по силите на "каубоя"-единак самичък да създаде такава богата среда, че да дели мегдан с истинските консултанти, които изцяло са се посветили на консултантското поприще и са се срастнали с него. Ние искрено уважаваме и високо ценим всеки бивш или настоящ мениджър на система по качеството. А и не би могло да бъде иначе. Та нали близо половината от тях са все наши ученици. Нещо повече. Една трета от сегашния ни състав са такива хора. Но с една съществена разлика! Те не са каубои, а истински консултанти