

ИЗГРАЖДАНЕ НА СИСТЕМА ПО КАЧЕСТВОТО

инж. Бончо Антонов и инж. Камен Кънев,
старши консултанти в Алфа Куолити Интернешънъл

Доклад пред Националната конференция по качеството, ноември 1998 г.

1. ВИДОВЕ ЕТАПНОСТ И СРОКОВЕ

Етапността на въвеждане (или усъвършенстване) на една система за управление на качеството може да изглежда примерно така:

- етап "Подготовка" (срок от 2 до 6 месеца) -
 - * избор на тип на системата за управление на качеството,
 - * обучение на всички ръководители и специалисти във фирмата (принципи на TQM, принципи за осигуряване на качеството, диагностичен инструментариум, проектиране на корективни и превантивни мерки и осигуровки, умения за екипна работа),
 - * активни комуникации и заимстване на опит, свързан със СУК,
 - * диагностичен анализ на действащата система по качеството като част от цялостната система за управление на фирмата (разкриване на критични и/или хронични грешки в различните дейности и оценка на свързаните с тях разходи и загуби),
 - * организационно структуриране на предстоящата работа,
 - * дефиниране на задачи, съгласуване на задания и приемане на план за въвеждане на системата;

- етап "Подобрения" (срок минимум 2-3 години) -
 - * идентифициране на хронични грешки и слаби места в продукти, процеси, документи или организация,
 - * определяне и решаване на проекти за превенции или за подобрения във връзка с тези грешки и слабости (програма от пилотни, основни и допълнителни проекти),
 - * определяне и решаване на проекти за усъвършенстване или ново строителство на неразвити и липсващи фирмени функции,

- етап "Задържане на подобренията" (срок 6-9 месеца) -

- * приемане на фирмени технически и организационни стандарти (нормативна база за нов технически и организационен ред),
- * тотално обучение по изискванията и правилата на новия ред,
- * въвеждане на система за контрол по спазване на новия ред,
- * мотивиране за възпитаване на отношение към новия ред;

- етап "Поддържане и развитие" (срок постоянен) -

- * периодично връщане към предходните два етапа,
- * включване на изпълнителските кадри в задачи за подобрения,
- * фирмен контролинг върху действието на системата.

Сроковете зависят от големината и сложността на фирмата, но преди всичко от стартовото равнище и от темпа, наложен от ръководството.

Горните етапи текат последователно или със застъпване. Етапността касае изграждане на система за управление на качеството и не е валидна за нейната подготовка за сертификация. Подготовката за сертификация е процес от друг характер. Тя може да тече и при недокрай изградена СУК.

Обичайната етапност на подготовката за сертификация е следната:

- етап "Подготовка" (до 1-2 месеца) -

- * избор на модел за външно осигуряване на качеството,
- * обучение на членовете на бъдещите работни групи (принципна база на системата стандарти, изисквания на избрания модел за външно осигуряване, технология и организация на предстоящата работа),
- * анализ на несъответствията на действащата система спрямо изискванията на избрания модел за осигуряване,
- * организационно структуриране на предстоящата работа (определяне на "представител на ръководството", мениджър на СУК, формиране Съвет по качество, работни групи и пр.),
- * приемане на задания и план за изграждане на системата;

- етап "Поддредане и документиране" (от 9 до 18 месеца) -

- * издирване и инвентаризиране на налични стари и действащи технически и организационни документи,
- * програма за "поддредане на вещите", която въвежда порядък, идентификация и чистота в цехове, складове, лаборатории,

- канцеларии, общи места, сервизни и битови помещения и пр.,
- * съставяне на временни организационни документи на СУК,
- * обучение (запознаване, инструктиране) на всички засегнати,
- * пробно и/или частично внедряване на временните документи,
- * текущ критичен анализ на работоспособността им,
- * внасяне на корекции, усъвършенствания и промени,
- * утвърждаване на документите във финализиран вид,
- * актуализиране на функционални и длъжностни характеристики;

- етап "Сертификационна процедура" (3 - 4 месеца) -

- * предсертификационни "вътрешни одити",
- * оценка и подбор на подходящ сертифициатор, преговори
- * попълване на анкетните форми на сертифициатора
- * преглед на документите на СУК от сертифициатора
- * предварителен оглед на място от сертифициатора
- * официален сертификационен одит,
- * издаване, вписване и връчване на сертификата;

- етап "Задържане на подобренията" (36 месеца) -

- * вътрешни одити и пр. форми на "преглед от ръководството",
- * следсертификационни (надзорни) външни одити;

- етап "Поддържане и развитие" (срок постоянен) -

- * периодично връщане към първите два етапа, съчетано с "прегледи от ръководството" и обслужващи "вътрешни одити".

Етапността на подготовката за сертификация наподобява етапността за изграждане/усъвършенстване на система за управление на качеството.

Но разликите са огромни - съдържание и "сериозност" на работата, обем и "интелектуалност" на работата, необходими ресурси, срокове.

Разликите са тъй големи, че всъщност двете дейности се явяват независими и следователно могат да се извършват в произволна последователност - една след друга, паралелно или дори в обратна последователност.

Прави впечатление, че повечето от вече сертифицираните български фирми направиха това в рекордни срокове, пред които светът занемя.

Преди години шампионите по бързо преписване на КСУКП успяваха да ги регистрират за срокове под месец, а върховото постижение е 19 дни.

Сега с ISO 9000 темпото никак не е паднало. Това не са единични случаи и явлението е масово. Една трета от сертифицираните фирми се класираха на финала за по-малко от 9 месеца. Три фирми слязоха под 6 месеца.

Нека видим възможно ли е да се постигнат такива къси срокове и да обясним, че това все пак е възможно, но само ако се прескочи фазата на същинско изграждане на системата.

Когато се тръгва от "нашенски старт", за да се изгради ефективно работеща система за управление на качеството (опитът така показва), са нужни 2-3 години.

Документирането на една изцяло изградена система за управление на качеството (написване на процедури и наръчници) изисква 9 до 18 месеца (броим ги "отзад-напред", т.е. като финална фаза на изграждането).

Към това трябва да се добави и времетраенето на сертификационната процедура, т.е. още 3-4 или в най-добрия случай 2 месеца.

Следователно фирмите, които успяват да се сертифицират в срок, по-къс от година, или отдавна имат работеща система за управление на качеството, която е изградена пар екселанс по ISO 9004-1 или друга отправна методологическа база (майче такива у нас не се ринат с лопата), или смело тръгват по пътя към сертификата направо от втория етап.

2. РАЗЛИЧНИ НАЧИНИ НА РАБОТА

Един въпрос изисква точен и твърд отговор - "по какъв начин ще се извърши разработване и внедряване на системата?". Въпросът е важен и трябва да има своя отговор още преди началото на същинската работа, тъй като различните начини на работа предполагат големи различия в:

- сроковете - междинни и крайни срокове на отделните фази на разработването и на пробното и работно внедряване;
- разходите на работно време на собствения персонал и на включените в работата външни специалисти;
- разходите на финансови средства - и като обем, и като срочност, и като разпределение във времето;
- степента, в която ще бъдат ангажирани, респонсабилизирани и мотивирани всички фирмени ръководители и специалисти;

- адекватността и работоспособността на резултатите;
- адаптируемостта и актуализуемостта на резултатите при промени в стратегии, политики, продукти, технологии, организация и пр.

Начините на работа са най-многообразни, но могат да се сведат до следните.

Работа изключително и само със собствени сили - практикува се от фирми с изявено мощен интелектуален ресурс във всеки ресор на дейността. Амбициозно ръководство, искащо да докаже, че персоналът винаги и на всичко е готов. Рядко има мотиви за икономии на средства. Често работата се предхожда от обучение или самообучение, издирване и проучване на литература и периодика, анализ на чужд опит. Работата върви бавно, уверено и сигурно. Крайните резултати са винаги адекватни, ефективни, адаптивни. Фирмените ръководители и специалисти са напълно ангажирани, силно мотивирани и цялостно удовлетворени.

Работа с решителна външна помощ в началните етапи - фирми със силен интелектуален ресурс в повечето или всички ресори на дейността. Прагматично ръководство - хем вярва в способностите на персонала, хем жали силите му. Важат и мотиви за икономии на средства, но не са доминиращи. Работата почва с обучение от външни специалисти и с цялостна диагностика на фирмената система за управление (често не само в аспект "качество"). Външната диагностика може да се последва от автодиагностика. Може външните специалисти да помогнат при планиране и организиране на същинската работа. Работата върви наглед бавно, но само в началните фази. Ускорява се или забавя според настойчивостта на висшето ръководство и въведения организационен ред. Повечето резултати са адекватни, ефективни, адаптивни. Фирмените ръководители и специалисти са ангажирани в различна степен на различните етапи, но мотивацията им остава стабилна, а удовлетворението от добрия финал е доста цялостно. Външните специалисти са мотивирани да бъдат в полза и помощ на клиента и работят сърцато, но предначертаният непълен ангажимент към крайните резултати може да доведе до неудовлетворение "от непостигнатото", ако ти си почнал нещо, друг го е довършил и после е забравил как го е започнал.

Работа с решителна външна помощ в крайните етапи - фирми с мощен интелектуален ресурс в повечето (рядко във всички) ресори на дейността им. Самоуверено ръководство, което иска да се опре на способностите на персонала, но заедно с това търси да провери дали хората реално са решили задачите си. Често има силен мотив за икономии на средства. Работата почва и тече по един или друг

начин така, както реши ръководството. Външни специалисти идват като експерти за приемане на по-специфични документи, за оценка на функционалната и документална пълнота на системата или за помощ и участие във вътрешни одити. Работата върви наглед по-бързо, но само в началото. После се забавя в зависимост от адекватност на приеманите документи и ефективност на действията по мотивиране. Резултатите са адекватни, ефективни, адаптируеми, но не всички. На финала работата замира от безкрайни проверки, съгласувания, изменения и допълнения. Фирмените ръководители и специалисти са изцяло ангажирани, с колеблива мотивация (срамът от неуспех, да не се изложиш пред външни хора). Поради това страдат от трудно удържан страх и стрес при неудовлетворение. Външните специалисти имат мотив да работят като професионалисти, но пристъпват към ангажимента със страх от конфликт между професионални задължения и криво разбрана "етичност" да не би да засегнеш чии амбиции или самочувствие, ако му кажеш нещата направо в очите. Това поизкривява базата на ангажираността - нараства тази към доброто спокойствие на клиента за сметка на ангажираност към истинския интерес, поради който той е тръгнал да изгражда система по качеството. Удовлетворението е пълно, ако желаният резултат съвпада с реалния.

Работа с умерена външна помощ в началните и крайни етапи - фирми със силен интелектуален ресурс в повечето или всички ресори на дейността. Ръководство с рационалистично мислене - вярва на хората си, но предпочита да повери специализираната работа на външни специалисти, за да не изхвърля своя кадър с неспецифична дейност. Важат и мотиви за икономии на средства, но в рационална мяра. Работата почва с обучение от външни специалисти и с цялостна диагностика на фирмената система за управление (най-често не само в аспекта "качество"). Външната диагностика е последвана от автодиагностика. Външни специалисти помагат в планиране и организиране на същинската работа. След това отново са поканени като експерти за приемане на специфични документи, оценка на функционална и документална пълнота на системата и участие в одити. Работата върви с умерено темпо във всички етапи. Темпото на проектиране и внедряване се определя от ръководството и задействания от него организационен ред. Резултатите са адекватни, ефективни, адаптивни. Персоналът е ангажиран в целия ход на работата, мотивиран е неговото начинание да има успешен край и е удовлетворен, ако той излезе успешен. Външните специалисти са мотивирани да работят добре още в началото, за да получат допълнително удовлетворение при успешния завършек.

Работа с умерена външна помощ във всички етапи - фирми със силен интелектуален ресурс в повечето или всички ресори на дейността. Ръководство с

рационалистично мислене, уверено в хората, с нюх да поверява специализираната работа на външни специалисти докато собственият кадър усвои нужните знания и умения. Има мотив за икономии на средства, но преобладават тези за ускоряване на сроковете. Работата почва с обучение и с диагностика на фирмената система за управление (често не само в аспект "качество"). Външната диагностика е последвана от автодиагностика в повечето случаи. Външните специалисти помагат при планиране и организиране на същинската работа. После дават методическа помощ в хода на същинските дейности по разработване и внедряване. Може да се включат пряко в някои от тези дейности, но без да ги "изземват" от фирмения персонал. Тук се разчита на съчетаването на съдържателното знание на фирмения персонал (продукт, технологии, методи за покупка и продажба, организационна специфика) с методическото знание на външните специалисти (методология, методика и аналитични техники, анимиране на екипи и пр.). Накрая те се явяват експерти при обсъждане и приемане на по-важните резултати и при оценяването на функционалната и документална пълнота на системата. Участват във вътрешни одити. Работата е с умерено темпо във всеки етап. Темпото на проектиране и внедряване се дава с работен план, съгласуван между фирменото ръководство и външните специалисти. Всеки резултат е максимално адекватен, ефективен и адаптируем. Персоналът е ангажиран на всеки етап на работата, вижда полезен резултат и това го мотивира за нови успехи. Удовлетворението е постоянно и пълно. Така са нещата и при външните специалисти - те се виждат в ролята на "гуру" на своя клиент и истински са удовлетворени от всеки негов напредък.

Работа със засилена външна помощ във всички етапи - фирми, чийто кадрови ресурс е на равнище, но неговият капацитет е почти напълно натоварен. Ръководство с прагматично мислене, уверено в хората, но с грижа да опази работоспособността им - маниер да намалява обема на работата чрез възлагане на част от нея на външни изпълнители. Важат мотиви за ускоряване на сроковете. Икономии на средства стоят на втори план (при това повечето такива фирми не са от най-богатите). Почва се с обучение, ограничено обикновено до кръга преки участници в бъдещата работа. Диагностика не обхваща цялостната фирмена дейност и е ограничена в аспект "качество". Външната диагностика не е последвана от автодиагностика в повечето случаи. Външните специалисти планират и помагат за организиране на същинската работа. Може да изникне конфликт между организационен стереотип на фирмата и трудно съчетаващ се с него нов модел на работа. После работят заедно с персонала при проектиране, внедряване и налагане на системата. Методическо подпомагане има единствено в най-първите стъпки на съвместната работа. Нататък външните специалисти се включват все по-пряко във всички дейности, като в ред случаи може да ги "изземат" от фирмения персонал, ако са по-ефикасни от него. Тук се разчита и на съчетаване на съдържателното знание

на фирмения персонал с методическото знание на външните специалисти, и на бързото навлизане на външните специалисти в дебрите на съдържателното знание. Накрая те участват при обсъждане и приемане на по-важни резултати, оценяване на функционална и документална пълнота на системата и вътрешни одити, но не като външни експерти, а като "членове" на персонала. Работата може да протече с ускорено темпо във всички етапи. Темпото на проектиране и внедряване се задава с план-схема, изготвена от външните специалисти и одобрена от фирменото ръководство. Резултатите са или не са адекватни, ефективни и адаптируеми - доколкото при тяхното задаване, изработка и приемане активно е участвал фирмен персонал. Той се чувства повече или по-малко ангажиран на всеки етап от работата според степента на своето участие. Ако има позитивен резултат, това го мотивира за още по-пълноценно участие. Удовлетворението е непостоянно, колебливо. Външните хора се вживяват и като "гуру" на клиента, но и като "членове" на фирмения персонал. Ако ефектът е силен, той удовлетворява от своята и на клиента работа.

Работа с преобладаваща външна помощ - фирми, чийто кадрови потенциал е по-слаб, и особено ако капацитетът му е пределно натоварен. Ръководството може и да не е поставяло цел да изгражда ефективно работеща система по качеството, но има прагматичен нюх към търговските ползи от сертификата. Независимо дали е уверено в способностите на хората или не, ръководството иска да намали обема на работата и да ускори сроковете чрез възлагане на голямата част от нея на външни изпълнители, независимо че това ще е свързано със значителни разходи. Започва се с обучение на преките участници в бъдещата работа. То е "минимизирано" като хорариум и съдържание - въведение в стандарта ISO 9001 и инструктаж по организация на работата. Прави се диагностика и тя е редуцирана до формален анализ на съответствия и несъответствия между действаща система по качеството и изисквания на стандарта. Дори тесният аспект "качество" не е покрит в целия спектър. За диагностика в обхват на цялостната фирмена дейност не се говори. Ако стане дума за такава, има прагматични мотиви, че тя е излишна. Външната диагностика не е последвана от автодиагностика. Външните хора вършат повечето дейности по планиране на същинската работа, но предпочитат да изоставят организационните въпроси на раменете на фирмените специалисти. Има стремеж да се избегне конфликт между организационен стереотип на фирмата и външен модел на работа, като се търси максимално адаптиране към вече установил се във фирмата модел и стил на управление. Външните специалисти ръководят действията на фирмения персонал по проектиране и внедряване на системата. Следва се работна схема, при която откъдето идат готови шаблони, които се адаптират към фирмените условия. Методическо подпомагане не се прилага дори в първите стъпки на съвместната работа. При този

подход има риск от механично въвеждане на трудни за прилагане или непригодни за фирмата решения. Външните специалисти участват пряко във всички работи и изземат от фирмения персонал повечето концептуални и проектантски работи. Но по отношение на внедряването предпочитат да останат в роля на наблюдаващи и оценяващи. Не се залага на съчетаване на съдържателно знание на фирмените специалисти с методическото знание на външния специалист и няма стремеж външният специалист да навлиза в съдържателното знание. Разчита се повече на бързо привнасяне на външно организационно ноу-хау или възкресяване на забравени фирмени традиции. Външните специалисти участват при обсъждане и приемане на резултатите, оценка за функционална и документална пълнота на системата и вътрешни одити като "членове" на фирмения персонал. Работата протича с ускорено темпо във всички етапи. Темпото на проектиране и внедряване се задава с план-схема, изготвена от външните специалисти и формално одобрена от фирменото ръководство. Резултатите не са адекватни, нито ефективни и в никакъв случай не се поддават на лесно бързо адаптиране - и защото при тяхното задаване, изработване и приемане не е участвал активно фирмен персонал, и защото готовите "конфекционни" схеми са привнесени отвън. Фирменият персонал не се чувства силно ангажиран, тъй като степента на неговото участие е слаба. Плюс това не е имал решаваща дума да обсъжда и взема решения. Дори да има полезен резултат, това не го мотивира за пълно участие, защото досега не е имал пълно участие. Удовлетворението е ниско или отсъства. Външният специалист се вживява като "благодетел" на клиента и "ключова личност" в управленската сфера. Отношенията му с фирмения персонал се напрягат. След като външните специалисти "свършат работа" и си заминат, има риск фирменият персонал да тръгне да срутва системата. Тук има многобройни, разностранни психологически обяснения. За удовлетворение при външните специалисти трудно може да се говори - ако са достатъчно интелигентни, вероятно съзнават, че работата им няма да донесе ефективни ползи на клиента.

Работа, изцяло възложена на външен изпълнител - фирми, чийто кадрови ресурс е слаб, особено ако капацитетът му е претоварен. Ръководството не си поставя за цел да изгради ефективна система и бърза да консумира търговските ползи от сертификата. То е склонно да замижи, че сертификатът няма покритие. То не вярва на своите хора. Не се интересува от обема и трудността на работата и иска рязко да ускори срока. Ето защо възлага цялата работа на външни изпълнители. В случая разходите като че нямат значение, но пак се води безкраен пазарлък, за да се избере по-"евтин" изпълнител. Започва се със символично обучение на част от най-преките участници в бъдещата работа (дори има случаи, в които и то се пропуска). Това е полудневен семинар-инструктаж. Изобщо няма диагностика, дори само в обхвата на системата по качеството, или тя е редуцирана

до формално "чекване" на съответствия и несъответствия между действаща система и изисквания на стандарта. Автодиагностика се избягва, да не би да отвори повече работа. Външните специалисти дават план или график, без навлизане в организационни детайли. Цялата работа по проектиране на системата я извършват външните специалисти, а персоналот поема внедряването. Отвън идат готови шаблони без дори да се адаптират към фирмата. Нужда от методическа помощ няма - фирменият персонал не е зает с творческа дейност. Има риск от механично въвеждане на негодни и неприложими за фирмата схеми. Той се преглъща с формално отношение към внедряването и особено към прилагането. Външните хора вършат повечето работи пряко и поемат изцяло концептуалната и проектантската част. При внедряване влизат в роля на наблюдаващи и оценяващи. Не се залага на съчетаване на съдържателно с методическо знание (съмнително е дали изобщо има методическо знание). Няма нужда външните хора да навлизат в съдържателното знание. Разчита се повече на бързия трансфер на външно организационно ноу-хау. Възможността да се ползват полезен фирмен опит се итнорира. Външните хора участват в приемане на резултати (обсъждане не се прави или тече формално), оценка за функционална и документална пълнота на системата (ако решат, че трябва да се прави такава оценка) и вътрешни одити. Те стоят в роля на външни експерти или съветници на ръководството. Работата протича със светкавично темпо във всеки етап. Всъщност тук началните етапи просто ги няма. Темпото на проектиране и внедряване се дава с план-схема, заложен в самия договор. Резултатите не са адекватни и ефективни и не подлежат на адаптиране. При тяхното задаване, изработване и приемане изобщо не е участвал фирмен персонал и готовите схеми са механично внесени отвън. Персоналот не се чувства ангажиран, понеже степента на неговото участие е нищожна или никаква. Плюс това не му е била дадена възможност да обсъжда или взема решения. За мотивация и удовлетворение просто няма място да се говори.

3. С ИЛИ БЕЗ КОНСУЛТАНТ

Фирменото ръководство трябва да отговори на този въпрос преди да се захване с решаването на задачата, независимо дали това е задача за изграждане на система по качеството или за подготовка за сертификация.

За да се отговори на въпроса "С или без консултант", трябва да се:

- зададе постановката на задачата;
- оцени ресурсът на фирмата да изпълни тази постановка;
- идентифицират нуждите от външна помощ, ако има такива;
- избере максимално полезната форма на тази помощ.

Да се зададе постановката на задачата -

При задачата за изграждане на система за управление на качеството това значи да се определят тип на системата и отправна методологическа база. При задачата за подготовка за сертификация трябва да се определи обхват и подходящ модел на системата за осигуряване на качеството.

Да се оцени ресурсът на фирмата да изпълни тази постановка -

Тук имат значение стартовото равнище (позитивен практически опит и традиции, трайно установени формални регламенти, мотивирани кадри), заложеният срок (умерено темпо или бърза реакция на спешен императив), интелектуалният ресурс и степента на натоварване на персонала (има или няма хора, които да поемат разработването и апробирането), познаването на модерните концепции за управление на качеството и наличието на опит в специфичното поле на организационното проектиране на една съвременна система по качеството, добрите контакти с водещи фирми в бранша (за да се заимства от тях техническо и организационно ноу-хау), способността на фирмата да издирва и използва външни източници на информация (за да проучва достъпния публикуван опит), склонността на фирмата да работи с външни специалисти и организации (консултанти, експерти, проектанتي) и не на последно място има ли достатъчно свободни пари, за да финансира решаването на задачата, вкл. ползването на външни услуги.

Да се идентифицират нуждите от външна помощ, ако има такива -

Има нужда от външна помощ, ако някое/някои от изброените условия оправдаят съответните разходи и риск - ако стартовото равнище е ниско или заложеният срок е кратък, или интелектуалният ресурс и степента на заетост на хората не позволяват да се действа със собствени сили, или не се знаят модерните концепции за работа по качеството, или няма опит за организационно проектиране на СУК, или няма контакт с водещи фирми в бранша, или липсва умение за търсене и ползване на външни източници на сведения. Ако някое от тези условия е налице, фирмата има склонност и опит да използва външни услуги и може да си позволи да ги финансира, остава да се избере максимално полезна форма на тази помощ.

Да се избере максимално полезната форма на тази помощ -

Формата на помощта трябва да се избира според това какво ѝ липсва или не достига на фирмата, за да си реши задачата сама. Ако стартовото равнище е ниско (липсва позитивен практически опит или няма установени формални регламенти, или хората не са мотивирани), нужен е консултант с опит в бранша (познава позитивен опит на други фирми), специалист по организационно проектиране (да

състави липсващите формални регламенти) и управление на персонала (да предложи удачни формули за мотивиране). Ако заложеният срок е много къс, ориентацията ще клони към специалисти по проектиране на системи, готови да поемат изцяло самото проектиране. Ако фирменият интелектуален ресурс не достига задачата да се реши със собствени сили, или ще се потърсят специалисти, които да извършат подходящо обучение, или пак ще се иде на варианта "външни проектанти". Ако степента на натоварване на хората не позволява задачата да се реши със собствени сили, може да се търсят "външни проектанти" или се отива на смесен вариант да се обучат собствени специалисти, които да работят в екип с външни проектанти. Ако не се познават модерните концепции за работа по качеството, независимо дали външните хора ще се ползват като методически консултанти или проектанти, във всички случаи е полезно да се почне с подходящо обучение. Ако няма солиден опит за организационно проектиране на система по качеството, пак има две решения - или да се обучи собствен персонал, или да се използва външна проектантска помощ. Ако няма контакт с водещи фирми в бранша, може да се търси консултант-посредник, който да го осигури. Може да се извърши обучение за усвояване на техники за търсене на контакти. Ако фирмата не умее да търси и ползва външни източници на информация, може да потърси консултант, който продава информационни услуги, или ще иска консултации да развие собствена способност за информационно самообслужване.

4. ДВА ВИДА КОНСУЛТАНТИ

Става ясно, че вариантите са много и при това противоречиви.

Може би някои фирми се нуждаят от консултант, за да не грешат при избора на консултант, каквито грешки все по-често се случват.

Най-общо казано, има два вида консултанти. Едните владеят определено специфично знание, и без да го споделят с клиента, ползват знанието в негова услуга. Други консултанти, също собственици на това знание, консултират клиента, като му предават знанието. Той го усвоява със съпровод от консултанта (в началото по-плътен и нататък затихващ), и когато го усвои в напълно, почва да го ползва съвсем самостоятелно.

Образно казано, едните консултанти продават риба, а другите искат да те научат как сам да си я наловиш. Това е силно и ясно изразено при консултациите по маркетинг - едни консултанти продават маркетинговите си услуги (работят като

маркетингови посредници, осигуряват контакти, данни, анализи), а другите консултанти помагат фирмата сама да изгради маркетингова функция и структура.

Подобно нещо са и консултациите по управление на качеството.

У нас в полето на ISO 9000 има отчетливо разграничение между два вида консултантски услуги - методическа помощ и проектантска помощ.

Методическата помощ има няколко важни акцента - масирано обучение на всички ръководители и специалисти, обхватна и сериозна диагностика на сега действащата система, детайлно планиране на бъдещите дейности по проектиране и апробиране на системата, ангажиран методически съпровод при проектирането, апробирането, внедряването, финалното документирание и вътрешните одити. Методическите консултанти избягват да консултират по специфични въпроси, свързани със съдържателното знание за продукт и технология или организация на производството. Те избягват да участват пряко в оценката и избора на новите правила, в писането и обсъждането на съответните документи. Предпочитат да не подават готови решения, а помагат на клиента сам да стигне до верния за него отговор. Блюсят за методическата чистота на извършваната работа. Учат клиента да прилага подходящи методи за активирание на екипната работа. Залагат на силата на мотивационните механизми и допринасят за внедряването им. Не е пресилено да кажем, че повечето методически консултанти са носители на поведенческото /бихейвиористичното/ схващане за същината на фирменото управление.

Проектантската помощ също има свои главни акценти. Тук обичайната схема на работа е следната. Започва се с обучение. То обхваща бъдещите членове на работните групи. Тематиката е концентрирана върху изучаване на изискванията на стандарта и специфичната работна организация, която ще се следва. Извършва се анализ на съответствия и несъответствия на действащата система по качеството спрямо изискванията на стандарта. Формират се работни групи по елементи или групи елементи на системата. Консултантите подават макети на документи или почти готови документи и изискват от работните групи да създадат съответни пълнежни текстове на празните полета и/или да адаптират примерните текстове. Така подготвен от работната група, документът тръгва на съгласуване от други работни групи (или длъжностни лица) с обходен лист за становища и допълнения. При вече отразени становища и забележки (може да е нужно и второ съгласуване) и след финално редактиране, което доста често се прави от консултанта, работната група внася документа за утвърждаване. Започва пробно внедряване в кратък срок, което се предхожда от инструктаж на лицата, ангажирани да работят с документа. Те са длъжни да споделят свои впечатления и препоръки с работната група, а тя преценява дали и как да ги отрази. Ако пакет документи, който "покрива" дадена област, е изцяло внедрен след успешно апробация (понякога и преди това), почва серия от локални вътрешни одити. Те целят пълно изпипване на правилата и

финализиране на документите. В хода на описаната работа консултантът действа като проектант, който определя правилата в общ вид, участва в конкретизирането и адаптирането им, извършва "авторски съпровод" при внедряването, въвежда голямата част от нужните корекции и допълнения и накрая (често самостоятелно) придава на документа финализиран вид. При този вид консултиране не се държи особено на методическата чистота на работата, а стремежът е по-бързо да се състави и въведе документът. Не се разчита на техники за активиране на екипна работа и мотивационни механизми, а се залага на силов ред и на административна дисциплина. Не е пресилено да кажем, че повечето консултанти-"проектанти" са отявлени привърженици на рационалистичния модел за фирмено управление.

Двата вида консултантска помощ (методическа и проектантска) имат приложение обикновено в чист вид и по-рядко в някаква смесена форма.

Изборът е на клиента според неговите нужди и предпочитания.

Правилата на този избор бяха дадени в предходната точка.