

## **СОЦИАЛНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИ АСПЕКТИ ПРИ ИЗГРАЖДАНЕ НА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО**

### **1. СЪПРОТИВА СРЕЩУ ПРОМЯНАТА**

Практиката отдавна е доказала, че е много по-вероятно нововъведенията да се посрещат със съпротива, отколкото с ентузиазъм и въодушевление.

Дори когато считаме, че промяната е в интерес на всички засегнати и им носи удобства или облаги, пак се намират противници или най-малкото – скептици.

Изграждането на система по качеството обикновено води до многобройни, а често и значителни промени във всички фирмени функции. Засегнати са много хора, изисква се участието на голям брой служители. Понякога те трябва да поемат нови отговорности и почти винаги – да се натоварят с нови и допълнителни задачи. Най-малкото е наивно да се очаква, че хората ще посрещнат това с готовност.

Хората заемат различни позиции спрямо промяната в зависимост от своята ценностна система, житейски опит, характер и други личностни особености.

Независимо кои фактори определят отношението към новостите, може да се направи една класификация на групите хора според поведението им при промени:

**ПИОНЕРИ** – незначителен брой служители, които се запалват от идеята, делово я поддържат и упорито работят да я реализират. От ключово значение е в тази група да има поне един висш ръководител, както и мениджърът на системата.

**1 Д** - хора на “едно доказателство” – умерени скептици, които се нуждаят от поне едно солидно доказателство за необходимостта и ползата от системата. При всяко ново начинание трябва да бъдат убеждавани, но те са обикновено от типа хора, които желаят да бъдат убедени.

**10 Д** - хора на “десетте доказателства” – заклетни скептици. Изискват постоянно убеждаване, много факти, данни, информация, за да приемат новата кауза. Трудни за спечелване, но донякъде и полезни с вечното си съмнение, което се нуждае от сериозни аргументи, за да бъде преодоляно.

**“ДЪРВЕНИ ГЛАВИ”** – за тях важи правилото “нищо старо не са забравили, нищо ново не научават”. Понякога са “дървени философи” – непробиваеми в своята броня от скептичност, негативизъм и консерватизъм. Излишно е да се губи време и енергия за тяхното приобщаване.

**“СЕИРДЖИИ”** – те са мнозинството, защото позицията им е най-удобна: Ако начинанието успее – “нали не се противопоставихме”, ако се провали – “казвахме ли ви ние...”. Хора на инерцията и конформизма. Могат да се привличат един по един. Когато критичната маса “натежи” в полза на промяната – те я приемат.

**ПРОТИВНИЦИ** – малобройна група, но обикновено с достатъчно активни членове. Открито или прикрито, енергично действат срещу промяната. Понякога единствено гордостта и самолюбието им поддържат тяхната позиция.

Добре е във всяка работна група да има пионери и 1Д и те да бъдат активно подкрепяни от ръководството на проекта.

Една главна задача на мениджъра на СУК, особено в началото на програмата за въвеждане на СУК, е да работи по привличане, “запалване” или неутрализиране на скептици и противници на ключови позиции. Налага се да подава и поощрява идеи, да успокоява или да насочва вниманието им в безопасна посока.

Много хора се съгласяват с промяната поради примирено подчиняване на заповеди, за да си нямам неприятности или поради лични симпатии.

Но каквито и да са причините (мотивите), трябва да се следи отношението на масата участници – целта е постепенно привържениците на новото да преминат критичната маса, която да доведе “верижна реакция” на иновационна активност.

Ако запитаме **кои са причините** за пасивно, отрицателно или недоверчиво отношение, най-честите отговори ще са следните твърдения или техни варианти:

- **СТАРОТО Е ДОСТАТЪЧНО ДОБРО** – защо да правим промени, ако старите начини все още действат? – документите, организацията, методите все пак вършат работа – те са изпитани, проверени във времето.

- **ТРУДНО, СКЪПО, СЛОЖНО** – в тая криза и напрежение само това остава – да усложняваме нещата с нови системи и да си навличаме допълнителни неприятности с трудни начинания.

- **УСЛОВИЯТА НЕ СА УЗРЕЛИ** – ние не сме си оправили елементарни неща (организацията, структурата, производството, условията на труд...), та да се захващаме с тая тежка система.

- **НЕ Е ЗА НАС – НЯМА ДА СТАНЕ** – тия работи са за друго мислене, нашето съзнание не е толкова развито – нищо няма да излезе. Вариант – при нас нещата са твърде специфични (сложни, особени), това не е за нас.

- **ПРИУМИЦА НА РЪКОВОДСТВОТО** – пак му е хрумнало нещо на нашето ръководство, някоя нова кампания – ама пак ще свърши като преди. Вариант – новото ръководство нещо си е наувило – мисли, че може да промени нещата.

- **ТОВА ВЕЧЕ СМЕ ГО ПРОБВАЛИ** – ние всички тия неща сме ги опитвали, пак ли искате да се връщаме към старото. “Новото е забравеното старо”.

- **БЕЗСМИСЛЕНО Е...** – каквото и да се предприеме, нищо не може да се оправи – нещата са толкова безнаддеждни, че е безсмислено да се мъчим да ги променим. Вариант – това зависи от толкова други външни фактори, че нашите действия са без значение.

- ..... – и стотина други аргументи и обяснения защо не могат да се променят нещата (и ще се влошават).

*Всъщност масова нагласа е новата идея да се посреща не с готовност “Хайде да го направим!” или с по-деловия въпрос “Как можем да го направим?”, а с категоричното мнение “Това няма да стане” или с разни обяснения “Не може да стане, защото.....”*

**Кои са всъщност истинските, но скрити причини за съпротива?**

- **КОНФОРМИЗЪМ, ТРАДИЦИИ** – груповата и фирмена култура се променят трудно, установени традиции за работа и взаимоотношения са дълбоко вкоренени в поведението, а прояви на “нестандартност” обикновено се отхвърлят от групата.

Първоначално системата трябва да се съобразява с традициите и конформизма, но постепенно следва да се внасят новости, които да променят климата.

- **НАВИЦИ, СТЕРЕОТИПИ** – индивидуалните навици и поведенчески стереотип не търпят резки промени – новите изисквания създават вътрешно напрежение и дори стрес. Една от функциите на екипната работа и масовото включване на хора в работа по системата е точно тази – да ги подготви за новите начини на действие.

- **СТРАХ ОТ НЕИЗВЕСТНОТО** – за много хора е истинско предизвикателство да преодолеят своята боязън от идващите промени – какво ще донесат за тях лично, как ще се отразят на работата и доходите им. Отговорите на тези и други въпроси за последствията и съдържание на промените са от решаващо значение.

- **СТРАХ ОТ ЗАГУБА** – някои противостоят на новото, защото се страхуват да не изгубят нещо при промените – статус или власт, престиж, удобство или ... спокойствието си. Заплахата (мнима или истинска) води до пасивност или до активно противопоставяне. Често приемането на промяната означава човек да преглътне своята гордост и да смени позицията си.

- **НЕРАЗБИРАНЕ** - най-честата причина за съпротива е неразбирането на ползата, предназначението, съдържанието или резултатите от внедряването на новото. Погрешното тълкуване, влиянието на чужди мнения и дори комуникационни недоразумения могат да бъдат фактори за неразбиране.

- **НЕГАТИВИЗЪМ** – нагласата да се мисли и вижда само отрицателното е много разпространена. И системата по качеството може да има недостатъци и дефекти, но черногледците са склонни да се вторачват само в тях и да така да противостоят на напредъка.

- **КОНФЛИКТИ** – някои хора се противопоставят поради лични противоречия с ръководители и участници в системата. Те не могат да надмогнат своето емоционално отношение и да заемат делова гравивна позиция, дори ако считат нововъведенията за полезни.

---

### **Най-важен е въпросът КАК ДА СЕ ПРЕОДОЛЕЕ СЪПРОТИВАТА СРЕЩУ ПРОМЯНАТА?**

Има разнообразни “рецепти”, но едни от най-прагматичните и ефикасни правила са формулирани от д-р Джоузеф Джуран, който ги е извел от своята практика по внедряване на подобрения в стотици фирми.

Неговият подход осигурява и мотивиране на засегнатите, като се справя с истинските причини за човешката съпротива.

**1. ОСИГУРЕТЕ УЧАСТИЕ** - има се предвид в работата по проектиране и реализация на новостите да бъдат включени всички хора, засегнати от промените.

Методиката за изграждане на СУК чрез работни групи позволява да се спазва това изискване, защото в тях участват “доставчици”, “изпълнители” и “клиенти” на отделните процеси и функции. Особено важно е да участват всички ключови фигури, както и ... най-големите противници. Само ако засегнатите се включат в проектирането, планирането, разработването и осигуряването на необходимите промени, само тогава те мотивирано реализират самите действия.

### **2. ОСИГУРЕТЕ ДОСТАТЪЧНО ВРЕМЕ** – за две неща:

n за преценка на достойнствата на новото пред заплахите, които то носи за установените навици, състояния и истини;

n за постигане на компромис със защитниците на промяната.

Случва се такъв компромис да не може да се получи и така идеята да остане неосъществена, поне докато реализирането ѝ зависи от противниците.

Защитниците ѝ могат да изгубят търпение и да се опитат да действат с натиск или с измама. Резултатът обикновено е печален – за тях и за идеята.

Осигуряването на време в нашите условия значи много време.

А то е ограничено и е нужно да се ускорят нещата. Ето някои форми:

- **ЗАПОЧНЕТЕ С МАЛКО** – решаването на лесни и прости задачи, особено в началото, има две предимства: 1) носи по-малък риск и 2) води до успех, който сам по себе си убеждава и увлича.

- **НЕ ПРАВЕТЕ ИЗНЕНАДИ** – те са шок и заплаха за хората, поради което предизвикват отричане и съпротива. Едно от най-важните достойнства на дългата подготовка е, че осигурява предсказуемост.

- **ИЗБЕРЕТЕ ПОДХОДЯЩОТО ВРЕМЕ** – кога да се започне, да се спре или да се продължи? Дали не са се натрупали твърде много и чести промени, дали не е период на задържане на постигнатото?

- 3. **НЕ ПРЕТОВАРВАЙТЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕТО** – не обременявайте идеята и действията с допълнителни проблеми и подробности. Иначе вниманието ще се отплесне към тях.

- 4. **ВКЛЮЧЕТЕ НЕФОРМАЛНИТЕ ЛИДЕРИ** – оставянето им извън действията по промяната ще ги превърне в противници, а тяхното влияние върху хората не трябва да се пренебрегва.

- 5. **ПОКАЖЕТЕ УВАЖЕНИЕ** – достойнството на хората може да бъде наранено дори “само” ако се отнесем към тях като към безропотни и послушни изпълнители на заповеди “отгоре”.

- 6. **ПОГЛЕДНЕТЕ С ОЧИТЕ НА ДРУГИТЕ** – винаги е полезен въпросът “Каква позиция бих заел аз, ако бях на мястото на другия или бях член на този колектив?”

- 7. **ДАВАЙТЕ ЛИЧЕН ПРИМЕР** – хората са чувствителни към разминаването между думи и дела. Добре е да се помни, че именно делата убеждават най-силно.

- 8. **ПРОМЕНЕТЕ ФОРМАТА НА ПРЕДЛОЖЕНИЕТО** – формулировките на идеите са като опаковката за стоката – колкото и да е добро izdelieto, една нескопосана обвивка може да провали продажбата. Но и обратното също е вярно – дори и най-блестящата форма не “спасява” калпавите проекти.

- 9. **ИНФОРМИРАЙТЕ И УБЕЖДАВАЙТЕ** - чрез откритост и информираност се печели доверие. Работата по качеството не е занятие за “група посветени”, а общо дело и всички трябва да са в течение на събитията. Най-важно е да се говори с езика на отделните групи персонал, за да ви разберат.

- 10. **ПОПУЛЯРИЗИРАЙТЕ ПОСТИЖЕНИЯ И ПРИНОСИ** – грешки и пропуски бързо се разчуват, но по-важно е да се чуе за успехите и напредъка, най-вече ако са групови. Индивидуалното постижение у нас предизвиква завист и отрицание.

*И все пак не забравяйте - съпротивата е естествена, а дори и да се спазват стриктно всички препоръки, пак не може да се осигури 100% гаранция за успех при въвеждане на промените.*

## ЕКИПНА ОРГАНИЗАЦИЯ

За работата по изграждане и поддържане на СУК препоръчваме и прилагаме екипен стил и организация. У мнозина това поражда съмнение и отрицание, резултат от негативен личен опит.

Екипната работа си има **предимства и недостатъци**. Най-важни предимства са ефектът на “умножено знание” и преодоляването на съпротивата чрез участие на засегнатите. Най-съществени недостатъци са по-бавния темп на работа и влиянието на груповото мнение върху различните (нови, нестандартни) становища.

Кои са длъжностните лица и органи, участващи във внедряване на СУК.

Освен висшето ръководство начело с първия ръководител и представителя на ръководството за СУК, колективни органи са Съветът по качеството и работните групи. Те са определени със заповед и си имат свои ръководители.

**Съветът по качество (СК)** има ръководна роля – за вземане на решения, за постигане на съгласие, за приемане на документи, за контрол по изпълнението.

**Работните групи (РГ)** са проектни екипи – за разработване, анализиране, съгласуване, внедряване и представяне на резултати.

СК има постоянен състав, но в някои заседания трябва да участват и членове на РГ или други експерти, вътрешни одитори и др. Ръководи се от председател, който обикновено е първият ръководител, или представителя на ръководството или мениджърът на СУК. Решенията на СК се утвърждават от висшето фирмено ръководство и така придобиват административна сила на заповеди.

Работните групи не са административни единици, а задачите и съставът им са определени със заповед. Те включват между 5 и 10 души, за препоръчване – от различни фирмени звена. В състава им следва да участват “собственици” на процеса (тези, които го извършват), а също и “клиенти” и “доставчици” – свързани с процеса на “входа” и на “изхода”.

Групите са център на компетентност в съответните направления, процеси и дейности. Те трябва не само да разработят проект на документи, които да внедрят, но и да предложат подобрения в самите процеси и дейности. Експертите извършват анализ на данни и факти за процеси, преминават през обучение върху стандарта и на тази основа проектират документи и промени.

Първите групи по качеството са т.нар. **кръжоци по качеството**, възникнали в Япония през 50-те години. Те се различават съществено от нашите работни групи – изградени са на доброволен принцип, сами избират проекти за работа, включват само преки изпълнители от едно звено и заседават извън работно време.

Работните групи на СУК имат точно противоположни характеристики.

За да е ефективна една работна група, тя трябва:

1. Да премине през обучение по темата
2. Да работи системно и по план
3. Да включва “важни” ключови лица и експерти
4. Да има подходящ ръководител

5. Да получава подкрепа и внимание от ръководството.  
Как работи групата при отделните етапи?

### **1. При проектирането:**

Важен принцип е да има лична отговорност за разработката. Определя се персонален отговорник за всеки документ (процедура или инструкция). Той внася проекта за обсъждане в групата – предлагат се корекции, допълнения, промени.

После документът се пуска за съгласуване от други групи и длъжностни лица. Съгласуването може да бъде задочно (чрез координационен лист) или под форма на обсъждания в групите, а може и да бъде комбинация от двете форми.

“Авторът” на документа (или ръководителят на РГ) представят проекта пред СК и изразяват мнението на групата за постъпилите предложения и поправки. Съветът решава дали проектът да се внедрява, пробно или работно; определя срок, задачи и отговорници за въвеждането му.

### **2. При внедряването**

Прави се обучение или инструктаж на всички, които ще изпълняват дейности, предвидени в проекта (процедурата, инструкцията). Персоналният отговорник (и други членове на РГ) започват да събират и обработват данни, да анализират информация за процеса/действието и за внедряването на промените. На този етап може да започне въвеждане на корекции в документирането.

### **3. При поддръжката**

Групата продължава да “наблюдава” процеса/действието и да следи прилагането на правилата, документите, отговорностите. На този етап трябва да се обмислят възможности за подобрения на база събраните данни. Информацията и предложенията се докладват пред СК, който гласува решения за тях, съгласува промени и дава становище за утвърждаване от висшето ръководство.

За темпа и ефективността на работа на РГ особено важни са контролът и вниманието от страна на ръководството на програмата (мениджъра на СУК и представителя на ръководството). Те се изразяват в:

- периодичен отчет на групите пред СК;
- участие в заседания на отделни РГ;
- изискване и проследяване спазването на сроковете;
- докладване за резултати от внедряване на процедури;
- осигуряване на време, информация и др.ресурси за работа на групите.

Дали СК и РГ да останат постоянни органи на СУК е въпрос на фирмено решение. Ако фирмата или организацията свикне и хареса тази практика, ако ефикасно прилага колективния стил, то тя запазва функционирането им. Ако не съумее да стимулира груповата енергия, като оползотвори компетентността на участниците, то СК и РГ няма да могат да бъдат запазени при поддръжката на СУК

За повече информация: Анета Танева, 0889-702852, [alpha\\_ani@hotmail.com](mailto:alpha_ani@hotmail.com)