

ISO 9004:2000 – стъпка към TQM или следствие (Защо и какъде без стратегия за реинженеринг)

доц. Анастас Кехайов, управител на Алфа Куолити Интернешънъл

Доклад пред Националната конференция по качеството, ноември 2001 г.

Този доклад е реакция на големия шум, който се вдигна около новата версия 2000 на стандартите ISO 9000, вече година и половина откакто те се представят като панацея за фирмен успех, но тъй като пак не сме разбрали, че те са ориентирани към друга изходна икономическа и индустриална база, ще има да се чудим защо въвеждането им не ни носи никакви практически ползи.

Основното безпокойство е, че пак хукуваме да работим по ISO 9000, пряко прицелили се в заветния сертификат, но без да виждаме връзката на тези стандарти с основите на модерното фирмено управление – иновационен маркетинг, стратегическо планиране, инженеринг и реинженеринг на системи за производство и управление, ориентирано към хората фирмено управление.

Някои апологети на Версия 2000 сравняват ISO 9004:2000 с TQM, дори ги приравняват. Но има доста и твърде съществени разлики, които, ако не се познават като съдържание, големите очаквания ще останат излъгани.

Първо, посочената от Джуран “осъзната необходимост”, като условие за успех на една Програма TQM, ползва резултати от работата на действаща система за следене и анализиране на свързани с качеството разходи и загуби. Обратно на това, ISO 9004:2000 дава насоки за наблюдение и измерване на качество на продукти, процеси, удовлетворение и т.н., но не като средство за ранжиране на проекти за подобрения, а като метод за оценяване на прогреса.

Второ, ISO 9004:2000 ползва процесния подход, а TQM – проектния подход. Те се допълват само, ако първият се вземе като подход за описание, а вторият – като подход за управление. Като че ли, както и досега, ISO 9000 залита повече по документирането, т.е. по описване, а TQM се придържа към реални цели, произтичащи от по-прагматичните и преки нужди на фирмите.

Свързани с тези цели са и принципите на тоталното качество – пълно участие, лидерство, партньорство (с клиенти, доставчици, държава и общество дори с конкуренти), анализи на данни за факти, превенции, подобрения.

Трето, съществени са разликите в сроковете. При ISO 9000 се говори за срок от порядък на година, максимум – две, а напоследък срокът е скъсен до месеци, особено пък у нас, докато при TQM никой не е постигнал срокове, по-кратки от 7 години, а в общия случай срокът е 10-12 години, че и повече.

Четвърто, различни са етапите на проект за въвеждане на ISO 9000 от тези на Програма за тотално качество. Това се дължи на разлики в същината.

Етапите на въвеждане на ISO 9000 често са следните – диагностика на действащата система, формиране на работни групи по процеси, определяне на задания и график, предварителен проект и документиране, пробно внедряване, окончателно документиране и работно внедряване, вътрешни одити на СУК.

При TQM класическият модел “проект по проект” въвежда проектно ориентиран тандем между ръководен екип, който формулира и възлага задачи, и диагностични екипи, които анализират проблемите и предлагат решения. Първи е етапът на подготовката (обучение, диагностика, планиране). Следват етап на пилотни проекти (стопански важни, прости за организиране, лесни за изпълнение и с желан от хората резултат), основни проекти (не винаги прости и лесни) и допълнителни проекти (за удържане и развитие на постигнатото).

При български условия в подготвителния етап трябва да се ревизира пазарно-продуктовият профил, да се изпълни програма за реанимация или за реинжинеринг, да се изградят три липсващи информационни системи – за реалното, нормативно и желано качество, и да се проведе масирано обучение.

Впрочем, един показател, че новия собственик на фирмата наистина е решил да я развива, е дали той инвестира сериозно в обучение на хората си.

Една програма за TQM се характеризира с т.нар. “продуктов подход”, с акцент върху т.нар. “важни характеристики” и т.нар. “конкурентни разлики” между реално и нормативно качество и между нормативно и желано качество.

Всъщност проектите за подобрения се дефинират най-вече във връзка с критичните конкурентни разлики и критичните или хронични загуби при важните характеристики на структуроопределящите за фирмата продукти.

TQM върви успоредно със стратегическите планове – по-специално с ревизия на пазарно-продуктовия профил. Стратегическото планиране изисква силен иновационен маркетинг. Това пък значи добра информационна култура.

Заедно с това или като следствие от това реинжинерингът на система за производство и на съответната управленска система трябва да се използват като инструменти за реализиране на мисията и стратегията на фирмата.

Ако се налага проект за реинжинеринг, трябва да се изхожда не само от моментни усещания на фирмата за необходими промени, но и да се отчитат тенденции на вертикална и хоризонтална интеграция в Българската индустрия. Това са тенденции за разделение на производствено-техническа и търговско-икономическа функция (в крайните случаи – схеми на “вътрешно ишлеме”). Това са тенденции за изнасяне на дейности по ремонт и поддръжка и всички други помощни и технически функции. Единствени функции, чието изнасяне извън фирмата поне засега рядко стои като реален въпрос, това са управление на производството и управление на персонала. Впрочем, тези две тенденции са доста силен довод, че TQM трябва да се разпростре и върху партньорите.

Най-често реинженеринг е нужен, когато моделът на едросерийно или специализирано производство трябва да се пригоди към нуждите на гъвкаво средно- или дребно производство по паралелни и нехомогенни поръчки. Този реинженеринг обхваща технологични разстановки на оборудване, вътрешна и външна логистика, схеми за вътрешна и външна кооперация, съотношение на свой и външен ресурс за изпълнение на помощно-спомагателни работи и др.

Следва инженеринг (рядко реинженеринг) на т.нар. “нови фирмени функции” – стратегическо планиране, иновационен и търговски маркетинг, иновация на продукти и технологии, вътрешна и външна логистика, пласмент и дистрибуция, мениджърско счетоводство, управление на персонала. Такъв инженеринг или реинженеринг е цялостен или частичен според даденостите и нуждите на фирмата, външните императиви и приоритетите на ръководството. Например, вместо да се изгради цялостна система за управление на персонала, инженерингът може да се ограничи до подбор, атестиране, оценка, заплащане.

И двата вида организационен инженеринг следват обичайните етапи на един проект. Създава се екип, който минава през обучение, което трябва да подготви хората за екипна работа. После се прави диагностика, която оценява състояние на организационни структури и управленски технологии и ниво на осигуряване на управленския процес във фирмата – нормативно, методическо, информационно, организационно, кадрово и техническо. На база на оценки и констатации от диагностиката се прави задание за модернизация или ново проектиране на функции и дейности, вкл. работен график и план за ресурсно осигуряване. Следва изпълнение на задачите от заданието и затвърждаване на резултатите чрез нормативни, организационни, технически и ресурсни мерки.

TQM винаги включва и проект за развитие на функцията “персонал”, защото тоталното качество е вид организационна култура, а и нагласа на духа.

Човешкият и прагматичен смисъл на всичкото това – единственият начин за безконфликтно постигане на пълно и ефективно удовлетворение на външния клиент е съчетаването му с това на вътрешния клиент.

Спекулира се с иначе верни твърдения, че ISO 9000 не бива да се разглежда само в светлината на сертификацията, но и като мощен инструмент за усъвършенстване на системата за управление. Спекулира се, защото само се говори, а на практика, ако в някоя фирма ISO 9000 са успешно внедрени, то е станало защото и без тези стандарти фирмата е работила с грижа за продукта.

Колкото и да се спори дали сертифицираната СУК е следствие от вече действаща програма TQM или представлява възможен етап от движението на фирмата към TQM, това, в края на краищата, е лишено от полезен смисъл.

ISO 9004 стои на две крачки разстояние от TQM, но пътят заобикаля през стратегическото планиране и реинжинеринга. Пътят не е пряк и по друга причина. Стандартът залита по рационалистичния управленски модел, докато TQM, без да отрича рационализма, залага много силно на поведенския модел. А поведенският модел изисква да се изведе на преден план грижата за хората