

## ПРОГРАМА ЗА ТОТАЛНО КАЧЕСТВО В БЪЛГАРСКА ФИРМА

доц. Анастас Кехайов, управител на Алфа Куолити Интернешънъл

доклад пред Националната конференция по качеството, ноември 1992 г.

От 1990 г. досега ние създадохме контакти с близо 400 фирми и оказахме реална помощ на близо 40 от тях. Решихме различни проекти за подобрения в 24 фирми. Стартирахме програми за тотално качество в 6 фирми. Има само един случай на цялостен успех. Обяснението за ниския рандеман (1:400) е, че само в този единствен случай ръководството има ясна и твърда политика по качеството.

Програмата за тотално качество не е самоцелна и временна кампания за силово вписване на качеството на продукта в изискванията на стандартите. Тя е нещо по-широко. Чрез нея се целят масирани, мащабни и непрестанни подобрения във всички сфери на производствено-стопанска и социална активност на фирмата. Програмата за тотално качество слага основи на нова система за управление, която ще е способна да разработи собствена за фирмата стратегия за развитие и да организира ефективно използване на ресурсите за реализиране на тази стратегия.

Има различни методики за реализиране на Програми за тотално качество. Праобразът на нашата методика представлява обект на интелектуална собственост на консултантската къща Дженеръл Системс, ръководена от Арманд Файгенбаум. Оригиналната методика е приложена от близо 1500 американски фирми. В края на 70-те години тя е пренесена в Европа. Първите опити за използването ѝ са били неуспешни поради различия между американските и европейски бизнес-условия и културни особености. Впоследствие методиката е адаптирана от нашия съдружник Интернешънъл Куолити Кънсантълс и успешно приложена в редица италиански и френски фирми. Европеизираният вариант запазва идеите на Арманд Файгенбаум, обогатени от Валер Кантарели, и се отличава от американския вариант в следното.

Американският вариант залага предимно на организационния фактор - ясно, изчерпателно и еднозначно разбираемо стандартизиране плюс ясни отговорности за подобренията и контрола. Европейският вариант интегрира организационния фактор с човешката душевност. Основният акцент е върху съчетаването на целите и интересите на фирмата с потребностите и очакванията на целия неин персонал. Ако са решени проблемите на човека и се знаят движещите сили на поведението

му, ако се знаят общите за хората и фирмата интереси, ще има по-добри резултати чрез всеотдайност, а не чрез принудителната дисциплина на страха от наказания.

През 1984-89 г. версията Кантарели бе побългарена от предшествениците на Алфа Куолити Интернешънъл (побългарена - в добрия смисъл на думата). Това стана най-напред в кабинетни условия, а после се проведе частичен експеримент в десетина предприятия от леката промишленост и машиностроенето. От 1990 г. насам методиката се ползва в нейната цялост във врачанската машиностроителна фирма УНИКА ММ. Прилагането не върви леко и лесно, но има ги основанията да се твърди, че е налице проверена работоспособна българска версия на методиката.

Ще разгледаме американската методика в оригинален вид, а после ще говорим за измененията, наложили се от побългаряването ѝ.

Програмата за тотално качество минава през четири фази:

- \* подготвителна фаза - трае 0,5-1 година;
- \* фаза на пилотните проекти - трае 1-2 години;
- \* фаза на основните проекти - трае 5-8 години;
- \* фаза на допълнителните проекти.

Програмата за тотално качество е организирана съвкупност от свързани един с друг проекти за подобрения. Проект е "административно и ресурсно осигурен" план за решаване на даден проблем.

А качеството няма други проблеми освен:

- конкурентни разлики;
- разлики в стандартите;
- загуби от лошо качество.

Подготвителната фаза включва:

- дефиниране на стратегически цели, свързани с качеството;
- обучаване на всички ключови фигури в познаване и прилагане на принципите и методите за работа по качеството;
- инвентаризиране на информация (маркетингова, нормативна и икономическа) и открояване на три вида проблеми - конкурентни разлики, разлики в стандартите и загуби от лошо качество.

Подготвителната фаза ражда предпоставки за успех на Програмата.

Следва фазата Пилотни проекти. Тези проекти решават проблеми, които са:

- важни ( стопански значими);
- прости за организиране;
- лесни (като наличие или достъп до необходимите ресурси).

Пилотните проекти носят видим икономически ефект. Не по-малко важни са организационните ефекти (нов стил на работа по качеството) и психологическите ефекти (ново отношение към качеството, мотивация за догонване на първенците).

Идва фазата на Основните проекти. След пилотните проекти (важни, прости и лесни проблеми) идва ред на основните проекти, които решават важни, но не винаги прости и/или лесни проблеми. Повечето проблеми са от този вид.

Работата по тях се нуждае от сложна организация и координация, ангажира напрегнато всички ресурси и изисква активно, настойчиво и безкомпромисно усилие от страна на фирменото ръководство.

След като са решени всички или повечето основни проекти, идва фазата на Допълнителните проекти, която активизира изпълнителския кадър в решаване на проблеми с "грешки, контролируеми от оператора" (чрез кръжоци по качеството).

Сумарно първите три фази траят около десет години - толкова време е нужно на фирмата, за да реши всички важни "контролируеми от ръководството" проблеми. Дълъг и необходим срок, който (световният опит го доказва) не може да се скъси. При нас десет години няма да стигнат. Времето следва да се скъси (но не с "претупване" на нещата), а чрез "застъпване" на фази - няма да се чака една фаза да изтече докрай, че тогава да почне следващата, - преди още да приключи подготовката, стартират някои пилотни проекти, а след като се решат достатъчен брой пилотни проекти, почва работа по един или няколко основни проекта.

Побългарената методика съществено променя подготвителната фаза, като добавя в нея три нови групи задачи:

- реанимационна програма;
- изграждане на липсващи или слаборазвити фирмени функции;
- актуализиране на пазарно-продуктовия профил.

Реанимационна програма

За да има Програма за тотално качество, трябва да има кой да я реализира. Трябва да се предприеме нещо смело и болезнено, но да се съхранят мъждукащите във фирмата искрици живот. Някои фирми се нуждаят от животоспасяваща реанимационна програма (комплекс антифалитни мерки), разгърната в три насоки:

1. Освобождаване от излишни ресурси - разтоварване от безполезни машини и материали. Разпродажба на труднопродаваем готов и незавършен продукт.

2. Частичен, а ако трябва - пълен производствен и управленски Реинженеринг. Ревизия на "границите" и структурите на производствена система и система за управление. Освобождаване от излишни или ниско ефективни звена и дейности (със или без запазване на цялостен или частичен контрол над тях).

3. Обогаляване и разнообразяване на външните връзки на фирмата. Доскоро нашите фирми работеха с един доставчик, с един посредник, с един клиент, с един продукт, с една банка и т.н. Тези единствени партньори не винаги са най-"подходящи" от гл.т. на фирмените интереси. Нужна е ориентация към повече и по-подходящи доставчици, повече и по-подходящи посредници и т.н., за да се осигури вариантност на възможностите и на решенията.

Има и такива фирми, които не се нуждаят от реанимация, но и в този случай ресурсите, съставът и връзките пак подлежат на ревизия.

#### Липсващи и слаборазвити функции

Повечето наши фирми бяха и си остават най-обикновени производствени предприятия. Кое отличава българската фирма от западната фирма?

Първо, при нас висшето ръководство на фирмата е оперативно-диспечерски щаб за гасене на пожари. Няма кой да мисли за промените в средата и да чертае перспективите на развитието - няма стратегическо планиране .

Второ, търговците носталгично се реят по каноните на пласмента, споменът за тях е силен, но нещата днес са други и "разпределянето" на дефицитна стока между нетърпеливи клиенти и гарантираните пазари вече са далече в миналото.

Трето, маркетингът (смесват го с реклама и участие в панаири) се разглежда като средство за активизиране на продажбите на вече произведеното, а не като източник на сведения за желаното качество в помощ на развоя и производството.

Четвърто, няма дори елементи на мениджърско счетоводство. Счетоводните анализи не съветват ръководството какво казват парите и какво да се прави с тях.

Пето, липсва логистичен подход към снабдяване, складиране, производство, експедиция и доставка като към единен и цялостен материален поток, в който е замразен оборотният капитал.

И шесто, работата с хората се ограничава до функциите на ЛС и ТРЗ, далече от "управление на персонала" и още по-далеч от "развитие на човешките ресурси".

Изграждането на липсващи и слаборазвити функции ще доближи нашата до западната фирма. Важни са функциите "продажби", "маркетинг", "мениджърско счетоводство", "логистика" и "персонал", но най-важна функция е стратегическото планиране. Когато ръководството се заеме да съставя и реализира стратегически планове, то ще осъзнае, че липсват или са на ниско равнище търговската, маркетинговата и прочие функции и че това пречи на фирмата да бъде фирма.

Нататък нашенската подготвителна фаза донякъде започва да наподобява на американската подготвителна фаза. Остава да се решат четири групи задачи:

- пазарно-продуктов профил;
- информационно осигуряване;
- кадрово осигуряване;
- организационно осигуряване.

Ще ги разгледаме поотделно.

#### Пазарно-продуктов профил

Нашите фирми произвеждат нещо и после се чудят кому и как да продават. А би трябвало да се запита: "Сега, догодина, след пет и след десет години на кои пазари с какви продукти ще се излиза". Съобразена ли е продуктовата програма с производствено-технологичните възможности и със състоянието, тенденциите и нишите на пазарите. Кои продукти, сегашни и бъдещи, съставят пресечницата на възможностите за ефективно производство с възможностите за успешна продажба.

В някои случаи анализът на пазарно-продуктовият профил може да подсказва, че фирмата не е тази, каквато би трябвало да бъде. Пазарно-продуктовият профил е основен фирмообразуващ фактор - това какъв състав, какви връзки и колко и какви ресурси са необходими на фирмата зависи от това какво, колко и кога се произвежда и кому, кога и как се продава. Всъщност, "съдържанието" на фирмата е следствие от нейните производствено-пазарни цели и задачи.

"Добрата" фирма се състои само от необходими звена и чрез тях реализира само необходими дейности, за да си гарантира непрестанно оцеляване и развитие и да изпълнява успешно социалната си мисия.

На такава фирма нищо не ѝ липсва и нищо излишно не ѝ тежи - формата е следствие от съдържанието, а то пък е определено от целта.

#### Информационно осигуряване

В подготвителната фаза тази сложна и обемна работа следва да се насочи в изграждане на четири информационни системи:

- за желаното качество;
- за реалното качество;
- за нормативното качество; за персонала.

Тези системи служат за търсене на чакащи решение проблеми на качеството. Планът за подобрения е коректен, ако е ясно кои проблеми ще се решават с него.

Маркетинговата информационна система за желаното качество (обратната връзка от пазара) отговоря на следните въпроси:

- кой е потребителят на продукта;
- кои характеристики на качеството са важни за потребителя;
- какви са конкурентните разлики при важните характеристики;
- какво отношение към конкурентните разлики има потребителят и как то влияе върху решението за покупка.

За да се отговори на тези въпроси, са нужни данни за:

- сегашните и бъдещи явни и латентни нужди на потребителя;
- сегашните и бъдещи възможности и намерения на конкурента;
- различията между реалната и предназначената употреба.

Една развита маркетингова информационна система задължително включва три важни подсистеми:

- подсистема за анализ на рекламациите - анализира неудовлетворението на клиента от поведението на продукта при реалната употреба;
- подсистема за "наблюдавана употреба" (за експлоатационно разузнаване) - тя изявява силните и слаби черти на продукта при реалната употреба;
- подсистема за анализ на неуспешни сделки - разкрива добрите и лошите похвати в търговските преговори и начина на изпълнение на договорите.

Информацията за желаното качество дефинира проблемите на качеството на езика на конкурентните разлики. Положителните конкурентни разлики са проблем за

задържане и развитие на постигнатото. Отрицателните конкурентни разлики са предизвикателство за догонване на по-напредналия.

Информационната система за реалното качество анализира и оценява свързаните с качеството разходи и загуби. Започва се с обхващане на вътрешни загуби при изработка на един или няколко стопански значими продукта. Нататък се обхващат и други продукти. После се разпростира върху загуби и пропуснати ползи в иновацията и в продажбите и покупките. Тази информационна система е:

- продуктово-ориентирана (следи разходите и загубите не само по звена, но и по продукти; или най-добре - по продуктови вериги);
- селективна (акцентира върху стопански значимите продукти);
- предполага умерено разширяване на отчетността и усилва аналитичната функция на счетоводството.

Информацията за реалното качество дефинира проблеми на езика на парите (загуби и пропуснати ползи). От икономическа гледна точка планът за подобрения снижава големите загуби и пропуснати ползи.

Информационната система за нормативното качество обхваща стандарти, нормали, техническа документация и други нормативни, нормативно-технически и технически документи, имащи отношение към качеството.

Чрез сравнения с нормите, по които работи конкурента, и чрез сравнение на желано с нормативно качество се решават задачи за актуализиране и постигане на комплектност на стандартите, ползвани в дейността на фирмата.

Тези обемни и сложни задачи се "свиват" чрез двукратна селекция:

- не всички продукти, а само тези, които са стопански най-значими;
- при тези продукти - не всички характеристики, а само тези, които са най-важни от гледна точка на потребителя.

Информационната система за нормативното качество:

- инвентаризира нормативно-техническата документация;
- води до осъзната нужда от набавяне на липсваща информация;
- систематизира информацията за нормативното качество;
- дефинира проблемите на езика на "разликите в стандартите".

Информационната система за персонала е първа и най-важна предпоставка за модерно управление на персонала.

Тази система дава отговор на два вида въпроси:

- кои са най-съществените проблеми на хората;
- кои проблеми не могат да бъдат добре решени от хора, които не се чувстват и не желаят да се изявяват като хора.

В кратък срок тази система трябва да покаже: кои са точките на разминаване или съвпадение на интересите на отделния човек с тези на фирмата; кои проблеми не се решени досега, защото не са били поверени за решаване на "точните" хора.

Информационната система за персонала подпомага всички функции по управление на персонала и развитие на човешките ресурси. Например, подпомага вътрешния подбор (или "точният човек за точното място" - за точната функция). При персонал 20 души ръководителят може да обхване способностите, интересите и проблемите на всеки човек. При персонал над 80 души вече е нужен компютър.

На първо време системата обхваща хората от т.нар. "категория А" - тези най-важни за фирмата хора, които, макар един от тях да напусне (или да работи "спейки"), фирмата вече няма да бъде същата фирма.

Информационната система за персонала дефинира проблемите на човешките стремления, заложиби, интереси и мотивации.

И четирите информационни системи са фирмени автономни системи, добре защитени от лош поглед и неавторизиран достъп.

Кадрово осигуряване

Проектът "Персонал" е "гръбначен", основен, възлов проект на Програмата.

Той се състои от шестнадесет подпроекта:

- прогнозиране и планиране;
- подбор - вътрешен и външен;
- назначаване, разместване и освобождаване;
- въвеждане и адаптиране;
- обучение и възпитание;
- движение и кариера;
- оценяване и атестиране;
- трудова възнаграждение;

- морално стимулиране;
- комуникации;
- участие в управлението;
- респонсабилизиране и мотивиране;
- безопасност и охрана на труда;
- трудови и социално-битови условия;
- отношения със синдикатите;
- отношения с външни системи.

Пет от тези шестнадесет подпроекта са изтеглени напред.

1. Комуникации. Изграждат се три вида комуникации:

- вертикална "отгоре-надолу" (канал за свеждане на решения);
- вертикална "отдолу-нагоре" (канал за предложения);
- хоризонтална комуникация "всеки с всеки".

Започва се с вертикалната комуникация "отгоре надолу".

2. Трудовото възнаграждение (не става дума за работна заплата) обвързва икономически интересите на личността с целите на фирмата и следва да зависи от:

- спазване на приети във фирмата норми и стандарти;
- квалификация;
- изпълнение на възложените производствени и други задачи;
- инициатива и личен и колективен принос за развитието;
- общи за звеното или функцията "производствени" резултати.
- общи за фирмата финансово-икономически резултати.

3. Обучение. Проблемът за обучението има две страни.

Първо, преките участници в Програмата (ръководители и членове на групи) трябва да преминат сериозно обучение по тотално качество.

Второ, професионалното обучение трябва да осигури широкопро-филност и поливалентност, отличен контакт "вътрешен доставчик - вътрешен клиент" и добра взаимозаменяемост, за да се ротират работни места и функции и да се стимулира работата на дисциплинарно и функционално разнородни екипи.

4. Подбор. Преди да се прибегне до външен подбор, трябва да се изчерпят докрай възможностите на вътрешния подбор. Подборът обхваща най-напред длъжностите и функциите с ключово значение за фирмата.

5. Мотивиране. Дейността по мотивиране е разностранна и широкообхватна. Мотивационният процес има много канали. В началото на Програмата основен мотиватор е грижата за решаване на личните проблеми на хората. По-нататък главен мотиватор става признаването на приноса за резултатите и развитието.

#### Организационно осигуряване

Става дума за усъвършенстване на системата за управление, а не за рушене на структури и прибързани реорганизации. Важно е да се анализира системата за управление от гледна точка на нейната способност да бъде пречка или катализатор на голямата многостранна промяна. С течение на времето Програмата ще навлезе неусетно в съществуващата система за управление и ще я моделира по своята матрица без сътресения, с вътрешното желание на хората да се променят нещата в позитивна посока. Трябва търпение и последователност - всяка организационна промяна среща съпротива, ако е неочаквана и неоценена и поради това нежелана.

Анализът на Системата за управление включва пет задачи:

1. Анализ на интересите. Програмата засяга интересите на някои хора, звена и дейности. Не бива тези хора, звена и дейности да се третират като противници за ликвидиране. Трябва да им се даде възможност сами да си определят ново място и роля във фирмата и по този начин да се въвлечат за активно участие в промяната.

2. Разпределителен механизъм. В икономиката е така - инвестициите се правят на едно място, ефект се проявява на друго място. Никой не желае да харчи пари, а друг да печели от това. Необходим е вътрешно-фирмен разпределителен и преразпределителен механизъм, чрез който ползите и разноските да бъдат поети по справедлив и взаимноизгоден начин, тъй че да няма облагодетелствани и онеправдани и да бъдат парирани центробежните сили, които са тъй характерни за българските фирми сега. Фирмата е силна тогава, когато фирменият интегративен фактор здраво споява отделните ѝ звена.

3. Отношения с външната за фирмата среда. Нужна е генерална преоценка на отношенията с партньорите - доставчици, кооперирани производители и т.н.

Подобна задача има Реанимационната програма, но там повече се имат предвид спешните мерки. Тук става дума за по-далновиден и прецизен анализ.

4. Технологии за управление. Кой какво прави и как го прави? Кой от кого, какво, кога, в какъв вид и как получава? Кой кому, какво, кога, в какъв вид и как предава? Обвързано ли е всичко това едно с друго? Написано ли е някъде, ясно ли е за разбиране, прочетено ли е, разбрано ли е и прилага ли се? Трябва да се сложи край на неясните отговорности, на прехвърлянето на топката, на толерираната некомпетентност и на споровете дали инициативата да се стимулира или подтилка. Анализът на управленските технологии често води до изненади - изведнъж може да се окаже, че част от хората преливат от пусто в празно или носят камъни от единия край на двора до другия и обратно, а в същото време крещящите задачи на деня и стратегическите начинания остават непокрити с хора. Но за това хората не са виновни, а причината е в неправилния начин на организиране на работата им.

5. Информационни потоци. Големите резерви и дефицити в управлението се дължат на неправилно дефинирани и зле регулирани информационни потоци. Фирмата, по-точно - управлението ѝ, плува в нейната вътрешна и външна информационна среда. Адекватността на решенията и ефективността на тяхното изпълнение зависят от актуалността, точността и достоверността на сведенията, които пък са следствие от качество на организиране на информационните потоци.

Това е съдържанието на "българската" подготвителна фаза.

В американските и европейските фирми подготвителната фаза трае половин-една година. При нас съдържанието ѝ е по-обемно и по-богато и тя не може да се измине за по-малко от три-четири години. По-точно Реанимационната програма изисква три до шест месеца. Толкова е нужно и за Пазарно-продуктовия профил.

Информационното осигуряване, в зависимост от това в какви мащаби и дълбочина ще се реализира, изисква една до две-три години. Кадровото осигуряване, макар ограничено до горedefинираните пет проекта (комуникации, обучение, подбор, възнаграждение и мотивация), има нужда поне от една година. Организационното осигуряване изразходва поне половин-една година. Естествено, тези задачи ще се решават паралелно или последователно-паралелно, но главното ограничение идва от две обстоятелства:

–трагично състояние на информационното осигуряване на управлението;

–"нулев" старт при работа по липсващите и слаборазвити фирмени функции.

Лимитиращ фактор за времетраенето на подготвителната фаза е процесът на изграждане на липсващите и слаборазвити функции, който неминуемо ще отнеме три-четири, пет или повече години. Този императив не може да бъде заобиколен - българската фирма трябва да се приведе на пазарни релси и да заприлича на западна фирма, но не чрез гримиране, а чрез дълбоки съдържателни промени.

Известни са само няколко фирми по света, които са успели да реализират програми за тотално качество за рекордното време от седем години. Можем ли в България да счупим този рекорд? Надали! И макар, че остенът е налице, ние сме дебелокожи и не го чувстваме ...

На западните фирми им е лесно - нямат нужда от реанимационни програми, нямат нужда да изграждат липсващи и слаборазвити функции, информационното им осигуряване си е на мястото, кадровото и организационно осигуряване - също, проблемът за пазарно-продуктовия профил най-често не стои, защото фирмата е плод на естествено самоотглеждане и през целия си живот е търсила да съчетава производствена и пазарна ефективност.

На западната фирма ѝ е нужно "финишно" усъвършенстване на една иначе добре устроена и жизнеспособна производствено-стопанска система.

При нас проблемите са съвсем други. Един пример. През третата година от началото една Програма в западна фирма се състои от 12 до 15 паралелни проекта. У нас три месеца след началото проектите са вече над 30. А българската рецепта за припокриване на фазите изисква усложнена координация. И не е за вярване, че ръководителите на една наша фирма са способни да доведат до край Програмата, ако не са обвързали кръвно и страстно личните си съдби със съдбата на фирмата. А ако някой им пречи!?

В света над 6000 големи фирми са изградили или градят системи за тотално качество. Обикновено съответната Програма е дефинирана за срок от 4 до 8 години (с пълзящо планиране), като след всяка изминала година се конкретизира планът за следващата година и хоризонтът се удължава с още една година напред.

Защо Програмата, която ние предлагаме, е с четиригодишен срок?

Дженерал Системс и Интернешънъл Куолити Кънсалтънс предлагат тригодишни програми.

Това е така, защото на Запад считат, че за три години във фирмата настъпват големи и необратими положителни промени, и даже консултантите да си заминат, фирмата вече ще е придобила достатъчна инерция в новата правилна посока.

У нас се налага това време да се удължи поне с една година. Това е така защото ние можем да подходим към решаването на редица задачи едва след като създадем предпоставки за решаването им. В една западна фирма анализите ги вършат за няколко дни - идват консултантите, искат дневниците, прелистват, намират каквото търсят, пишат, смятат и стигат до изводи. А ние тепърва ще създаваме самите дневници.

Това беше накратко за опита от работата ни по шест програми за тотално качество. Повече внимание отделихме на подготвителната фаза. Тя ни е най-ясна.