

Премахването на „розовите очила“ при оптимизация на производствения процес

Процесът на производство е същинския работен процес при производствените предприятия. Всякакви опити за изкривяване на състоянието му водят след себе си негативни резултати, част от които мениджърът може погрешно да приеме за condition sine qua non (без които не може). Практиката показва, че не-рядко тези негативни резултати са в следствие на феномена „розови очила“ – т.е. когато ръководството отказва да приеме възможността за наличие на системен проблем в производството. Като краен резултат от прилагането на този порочен подход е изкуствено завишаване на цената на производството и безпрекословното ѝ приемане.

В най-новата икономическа история на България отдавна сме приели, като пейзаж, близка до митологизирана фигурата на Собственика на предприятието. Това е личността, която в един предходен момент е поела риска да гради и развива производство в едни (дано) отминаващи времена с икономическа несигурност. Този човек е последвал амбицията си и е изградил своето производствено предприятие. До един момент той и екипът му са развивали в различни направления стратегията си и са стабилизирали даден производствен процес. Като продукт на усилията им можем да назовем едно стабилизирано производство, което същите са изградили сами и познават отлично. Тук, обаче, същевременно с това започва и усядането на разбирането за подобряване на производството. С наличието на един стабилизиран работен процес рязко намалява мотивацията на управляващите го за развитие и въвеждане на иновации. От това обобщение изключвам „иновации“ в смисъла на подмяна на дадена машина или инструмент с нови, по-продуктивни такива; вложеният смисъл адресира иновация, като промяна на процеси в производството. Компаниите, избрали за своето развитие пътя на собствените усилия, т.е. такива лишили се от услугите на професионални мениджъри остават зависими от разбирането на собственика си. Другите компании, в които работят хора с разнообразна професионална квалификация се оказват тези с по-добра приспособимост. Професионалистите се сравняват на експертно ниво с ко-

легите си и така черпят опит, който в следствие да приложат и в собствената си работа. Не съм привърженик на мнението, че професионалният мениджър е панацеята за всяко предприятие. Не-малко собственици сами показват отличен рефлекс към промените и подобренията. Липсата на професионален поглед обаче отличава и маркира целта, към която дадено проучване на добрите практики е насочено. Най-популярната крачка по пътя на подобрението повечето компании в близкото минало предприеха в посока сертификация на системата си за управление. Къде изгубени в превода на същността ѝ, къде недотам мотивирани по естествен път, къде откровено заблудени болшинството от частните предприемачи в Р България извървяха пътя на сертификацията, с идеята да покажат на своите клиенти – потенциални и бъдещи как могат да бъдат надежден партньор, при това с доказателство от трета, независима страна. Това естествено доведе до куриозни послания, като: „Произведено с гаранция за качество по ISO 9001“. Не-малка част от предприемачите открито заявяват, че този ход не им е донесъл необходимото, за да привлекат повече клиенти, докато по-малка част довършват, че инвестицията е можела да бъде далеч по-качествено насочена. Този стадий в развитието на родното предприемачество бе логичен, на фона на общото развитие на икономическата инфраструктура. Вярвайки, че системата за управление на качеството визира качество на произведеното/услу-

гата тази квази-заблуда се прехвърли и към потребителите. Като катализатор към него могат да се посочат включително и изисквания на администрацията за наличието на сертификати за извършване на определени дейности публично-частно партньорство. Не се наемам да коментирам доколко този мит е развенчан и/или отстъпил мястото си на друг такъв. Факт е, че към днешен ден няма такава масовост към този вид подход. Факт е, че това е така и в Германия, и в Словения, и в Бразилия, до някъде и в ЮАР. Това е така, защото голямата част от компаниите, които избират да го следват правят този избор информирани. Сертифицирането на системата за управление на качеството по изискванията на някой от международните стандарти без всякакво съмнение е отличен инструмент както за подобряване на работата на дадено предприятие, така и за оптимизиране на времеви и финансови разходи. Този ефект не е само-разбираещ се. Постигането му е плод на усилен труд, който започва с познаване в детайли на приложимостта му за дадена компания. Важен е не само отговорът на въпроса „Към кой стандарт да се насоча?“, но и „Кога да го сторя?“ Постъпките в тази насока – както прекалено подражали, така и необосновано закъснели превръщат този инструмент от полезен в затормозяващ (и скъп).

Тиражирано от толкова много източници и повтаряно до втръсване едно от най-модерните клишета доказва себе си и в нашия икономически модел. Тук визирам значението на японския йероглиф за „криза“, който съответства на „възможност“. Познанията ми по японски не надхвърлят класическите за всеки чужденец 5-6 израза и този не е сред тях, затова не искам да навлизам в етимологията на израза. Факт е обаче, че кризата даде нови възможности на тези, които могат да извличат полза от промени на бърза скорост. Бърз поглед върху данните от Статистическия Институт показва колосалното количество на заличени предприятия, също могат да бъдат намерени данни за промени в броя заети в предприятията и тяхното вариране. Това също са проявните форми на „възможността“ – това е възможност за Икономиката по естествен начин да се прочисти от затормозяващите я субекти. Кризата даде възможност на предприемачите да направят една преоценка на „свещените крави“ и да приложат промени, които да им помогнат да се освободят от тяхното негативно влияние. Друга възможност, която също толкова щедро бе предложена от кризата, беше свиването в паричния поток и предефинирането на стратегическите разходи за всяка компания.

Най-голямата възможност, по мое мнение, която

бе предоставена посредством кризата и отминалото време от нея, е тази мениджърите да осъзнаят, че това не е временно състояние на икономиката и драстично, камо ли бързо подобряване на показателите е невъзможно. Така естествено се оформи положителното разбиране, че подобрието следва да е процес, който:

а/ не може да бъде постигнат с един гигантски скок, а с множество малки крачки,

б/ не може да бъде постигнат със старите способности и подход, а с креативна иновация.

Повечето мениджъри, разбрали и следващи тази максима обикновено се възнаграждават с усилен труд и шанс за успех (понеже същия не може да бъде гарантиран никому). Всички мениджъри, избрала да следват познатия на тях път ежедневно увеличават негативите за предприятието, дори до попадане на ултимативния - списъка на процедури по ликвидация.

Универсална формула на успеха и растежа няма, има универсални формули за не постигането им. Работата с производствените предприятия ми даде възможност да дефинирам една голяма част. Носенето на „розовите очила“ при процеса на производство е една от тях. Както по-горе е посочено – това описва поведението, в което мениджъра пренебрегва дадени показатели относно темповете на работа и разходите от дейностите по производство. В случаите, когато това е осъзнат процес, смятам, нищо не може да се направи. Обратно на тази хипотеза – ако мениджъра търси решение на така създалата се ситуация такава може да бъде намерено по различни пътища, които от своя страна не са свободни от клопки. По-долу са изброени някои от методите, като нямам претенция изброяването да е изчерпателно:

- **Одит от трета страна.** Приетото наименование на този способ в популярната литература е одит от трета независима страна. Съгласен съм с това твърдение, до колкото третата страна е съвсем отделно търговско дружество. Финансовата връзка между двете дружества обаче е неоспорима – едното заплаща на другото да извърши дадени услуги за него. Така взаимната работа не е изключено да се контролира от търговския процес (до колко съм доволен от доставчика си). Тази хипотеза е основно приложима, ако е на лице и сертификационна процедура, част от която е даден одит. КПД на такова мероприятие е силно ограничен и ако одитираното предприятие не е с няколко стотен числен състав резултатите от него не винаги могат да служат за

коректив. Положителните му характеристики са работа с професионалисти в своята сфера, издържана процедура и имиджов ефект. Като негативи могат да бъдат отбелязани разходите, евентуална липса на обективност, кратка продължителност на положителния ефект.

- **Вътрешни одити.** Тук човешкият фактор е от особено значение и то в две основни направления:

о Доколко извършващия одит е специалист в своята сфера;

о Силна вероятност за изкривен фокус при извършване на одита;

Аспектът, който смятам за особено значим тук е следният - повечето вътрешно-фирмени специалисти, които извършват този вид дейности са тясно обвързани с работния процес, следователно ще е близо до невъзможно те да успеят да се „отдръпнат“ от ежедневието с оглед да видят цялостната картина и да успеят да назначат адекватни корективни действия. Експертизата в дадената сфера на производство, обект на одита, е от съществено значение, за да могат да се разбират процесите, които са приложими в тази дейност. Затова именно е наложително който и да е външен одитор да е придружен от специалист от дружеството, което при този вид подход е решено по дефиниция. Други позитиви са ниската цена на одита, краткото време, в което той може да бъде проведен или дори разделен по процеси може да бъде провеждан по различно време. Към негативите може да бъде добавена и йерархичната зависимост в предприятието, особено ако същото не е с многочислен състав и служителите изпълняват повече от една функция.

- **Одит от трета страна.** В моята лична класация втория най-добър метод за намиране, дефиниране и помощ при отстраняването на дадени проблеми в производството, а също и в предприятието като цяло. Това е способ, при който даден предприемач или свой клиент да извърши одит на собственото си предприятие. Като висша форма на доверие във възможностите на предприятието и израз на доверие и желание за взаимна работа този способ е отличен. Той носи и още един скрит бенефит за производителя - неговия клиент няма изгода сам да слага „розови очила“ при проверката и отдадеността му е сигурна. Освен това, корективните действия, които могат да бъдат назначени са такива, в съставянето на които участва и още една страна с не по-малък интерес към позитивно развитие на производството. Разбира се и тук човешкият фактор играе съществена роля. Основен негатив на този способ

е ограничената възможност на предприятията да имат за клиент дружество, склонно на тези разходи за дейността. Мениджърите на компании, успели да се сдобият с такива клиенти могат да изброят множество позитиви, но аз ще спомена още само един - възможността за дългосрочно партньорство, която се появява между така симбиотично работещи дружества.

- **Quality Coaching.** Способ с не-особено висока популярност у нас и такъв с близо до неограничени възможности за производителя. Коулити коучингът е работа на специалист по качество на производството с екипа на производителя. Това позволява широко (но много важно - конкретно) дефиниране на задачите, които трябва да се постигнат при подобрене на производствения процес. Специалистът насочва усилията в посока, която предварително детайлно са разработили с мениджмънта и асистира при отстраняване на препятствията пред производственото предприятие. Това се предвожда от детайлна проверка на производството и обвързаната с него административна основа на дейността, които се извършват от Коуч-а. Ако даденото предприятие е попаднало на точния специалист, то „розовите очила“ биват захвърлени и строшени с един замах. Този способ има всички бенефити на одита от клиент, но не и един от най-важните негативи на одита от трета страна - целта сертификат след финализирането на одита. Освен това в методиката на работа коучинг-а е различен от одита, защото не цели само установяване на ситуацията в даден процес или предприятие, а ползва тази оценка като база за назначаване на корективни действия и още по-важно - помага в реализирането им и в тренирането на фирмените специалисти как да разпознават, изолират, решават и избягват такива проблеми в производството. Негативите на този подход се изчерпват с разходи и най-вече до колко даден коуч е специалист и може да бъде полезен на предприятието.

Quality Coaching Services Ltd. при работата си с клиенти прилага коучинг подхода към дефиниране на проблеми в производството, набелязване на корективни действия, прилагането им и измерване на резултати. От наша гледна точка, ние не правим нищо повече или по-малко от това, което е необходимо за подобряване на производството. Ние го правим качествено!

Кю.Си. Сървисес ЕООД
Иван Стамболиев
М: +359889228224