

ОРГАНИЗАЦИЯТА, СИСТЕМАТА И КАКВО СЕ КРИЕ ЗАД ОЗНАЧЕНИЕТО 98/2

МЕТОДОЛОГИЯТА НА УИЛИЯМ ЕДУАРДС ДЕМИНГ И ФУНКЦИОНИРАНЕТО НА ЯПОНСКИЯ ИКОНОМИЧЕСКИ СУПЕРТИГЪР

АВТОР: ПРОФ. ДМН НИКОЛАЙ К. ВИТАНОВ
ИНСТИТУТ ПО МЕХАНИКА НА БАН

ЧАСТ 1:

ДЕМИНГ И ЯПОНЦИТЕ

Приключенията на двама българи в Хелзинки или как дойде идеята да пиша за Деминг

Странно е понякога развитието на нещата в живота. И тъй, в края на поредната конференция, седим си в ресторант „Лапти“ в центъра на Хелзинки, похапваме си филе от лос и се дивим на невероятния му вкус. Санто ни гледа и се подсмивва, а до мене Серж от Екол Политехник поръчва бутилки след бутилка Chateuneuf-du Pape и не ни дава да пием от виното преди да са минали 20 минути от отварянето на бутилката. Срещу мене седи една огромна дървена поставка, на която има дроб от северен елен, карпачо пак от елен, сушено филе пак от елен, два вида хайвер от съомга, пушено филе от съомга, нарязано на дребно, печени шпроти с големина, за която не подозирах, че може да съществува, 3 вида лапландско сирене – с боровин-

ки, без боровинки и не знам с какво си още, разбира се всичко заливано със сос от боровинки. Започнах да си мисля, че цялата тая работа е някакъв сън, някаква сцена от „Тримата мускетари“ описваща поредния мускетарски запой. А може би пък аз съм самият Гаргантюа, а яденето тече към устата ми – фиг.1.

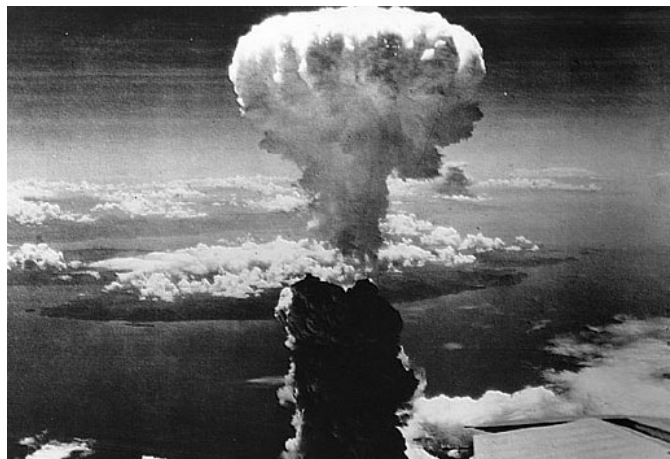


Фигура 1. Гаргантюа. Деминг казва, че за да искаш от някого да работи усилено за твоя полза, трябва да му създадеш подходящи условия и климат за работа. Това

правят западниците. У нас откровени некадърници вият срещу учените. Резултатите са налице. И докато се вие срещу учените, пак ще са същите. Запишете си го някаде.

„Не може да бъде това” – рекох си, загледах се по дървените стени на ресторанта, представящ лапландска къща и си потърках очите. Търках, търках и като спрях да търкам, се огледах. Нищо не беце се променило. Санто продължаваше да ми обяснява, че днес трябва дя ям филе от лос, защото филето от северен елен го опитахме вчера. Срещу мен Олег (другият българин) продължаваше полека да се занимава с гореспоменатите вкусотии (а, да, забравих да спомена и пастета от съомга, тоест пушена съомга, направена на пастет чрез пасатор и нищо друго към нея), Серж ми наля четвърт бутилка от виното в огромната чаша (и като си помислих колко струва бутилката от това 7-годишна френско вино, ми стана лошо). И изведнъж (както винаги) насред цялата идилия се появи един вътрешен глас и ми нашепна – „Да, ама утре ще се прибереш в София и насреща ти ще застане поредния хвалипръцко, дето и на погребението на баща си няма да отиде, но се е докопал да висок пост и ще ти каже, че си феодален старец, нищо не разбираш и никой не те уважава”. Инстинктивно пресуших чашата. В момента, в който я оставих на масата, Серж пак я напълни и поръча следващата бутилка, която както вече казах, трябваше да стои 20 минути отворена. „Е, това вече е прекалено” – ядосах се на себе си и мислите ми отлетяха незнайно

защо към Япония (вероятно заради рибно-октоподно-калмарените пиршества, но за това ще ви разкажа друг път). И се сетих затова откъде са тръгнали японците след Втората световна война – фиг. 2 и фиг. 3



Фигура 2. Атомният дар за Нагасаки



Фигура 3. „Блестящият старт“

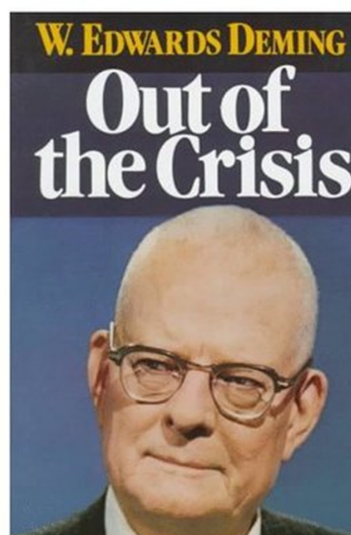
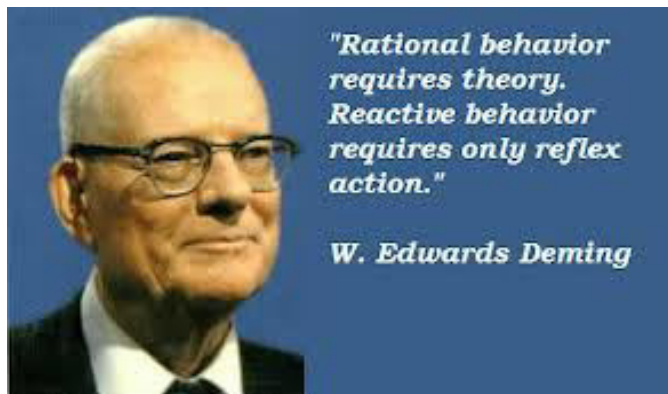
на Япония след войната. Първа картинка – инфраструктурата е в абсолютен ред, нали така? Втора картинка – и никакви проблеми с морала на населението няма.

И като е отпочнало едно производство висококачествино след войната – майко мила! – фиг. 4. Да но под фигурката на това просто устройство (произведено от Сони. Да, да, това е продукцията на Сони след Втората световна война) седи въпросът – защо те така, а ние иначе. И тук оставих вилницата, огледах се във веселите лица на колегите и реших, че ще ви разкажа защо. Историята е много интересна и е свързана с един американец – Деминг.



Фигура 4. Откъде е започнала Япония след войната – „чушкопекът“ на Сони (всъщност е устройство за варене на ориз). Но защо японците станаха икономическа суперсила, а ние не мръдваме от състоянието на приказване на псувни за БАН и за банския чушкопек, и то приказвани от юнаци, чиито акъл не стига и един чушкопек да измислят?

Деминг – суперзвезда в Япония, пренебрегван в САЩ, докато...



Фигура 5. „Японците след войната имаха само две неща – хора и правилна теория. И успеха...“. А правилната теория беше тази на Деминг.

Уилям Едуардс Деминг – фиг. 5, е роден на 14 октомври 1900 г. в Сиу-сити, щата Айова. През 1921 той получава бакалавърска степен по инженерни науки в универсиета на Уайоминг и след допълнителни курсове по математика започва обучение за магистърска степен по математика и физика в университета на Колорадо. От 1925 г. Деминг започва докторантура

по математика и физика в Йейлския университет. Докторската степен получава през 1928 г. и започва работа в селскостопанския отдел на държавната администрация на САЩ. Това продължава до 1939 г. Интересното е, че през 1936 г. Деминг специализира статистика в Лондон при „бащата на статистиката“ сър Робърт Фишер. Но най-силно влияние върху Деминг оказва Уолтър Шухарт – фиг. 6, който въвежда идеята за управляемата и неуправляемата изменчивост и за статистическия контрол на качеството на продукцията.



Фигура 6. Уолтър Шухарт – учителят на Деминг. Всъщност генерал Макартър повикал него в Япония. Но Шухарт бил болен и изпратил Деминг. Останалото може да се опише с няколко думи – надигането на японския икономически супертигър. И както казват, е история.

Шухарт смята, че на изхода на всеки индустриален процес има два вида изменения – управляеми (обусловени от самия процес в резултат на неговото проектиране и реализация) и неуправляеми (в следствие на източници извън процеса, които възпрепятстват осъществяването на процеса по начин, по който процесът би се осъществил ако този вид изменения не съществуват). Деминг разширява идеите на Шухарт по посока и на други видове процеси, като процеси във финансовата сфера, в администрацията, в обслужването или в управленската дейност и прогнозирането. От 1939 г. Деминг работи в Националното статистическо бюро на САЩ и прилага концепциите си на практика, което води до значително намаляване на бумацината в бюрото.

Деминг към японския бизнес-елит: Ако възприемете моите идеи ще завладеете световния пазар за няколко години

От 1942 г. Деминг води курсове за повишаване на качеството за мениджъри на предприятия, свързани с военната продукция. Инженерите с удоволствия посещаваха курсовете, но не и мениджърите, тъй като по време на войната и след нея продукцията на съответните заводи лесно намирала пазар. Затова усилията на Деминг не довели до желанния резултат в САЩ, но... довели до желанния резултат в Япония, където Деминг е извикан от ген. Дъглас Макартър – фиг. 7, да консултира японското статистическо бюро.



Фигура 7. Страховитият генерал Дъглас Макартър – командир на окупационните войски в Япония след Втората световна война довежда Деминг в Япония. Ако е знаел какво ще последва, вероятно не би го направил. На снимката отляво на дясно: генерал Макартър, президентът Рузвелт, адмирал Честър Нимиц. Хонолулу 1944 г.

Идеите на Деминг били посрещнати радушно от японските мениджъри и през 1950 г. той провел серия семинари по статистическо управление на качеството като обучил стотици ръководители на японски компании. През 1951 г. Деминг вече е спечелил за своите идеи японският бизнес елит. *„Аз не почуках на нито едно врата и не ми се налагаше да се моля на никого“ – с удоволствие си спомня Деминг за отношението на японските индустриалци към него.* Учредена е и награда на неговото име – фиг. 8, с която се зачита приносът му за развитието на японската

индустрия и за усъвършенстването на контрола на качеството в Япония.



Фигура 8. Медалът, връчван в Япония към наградата на Деминг. Когато някой ми пищи, че е в топ 100 на нещо, аз винаги питам: а дали образът ти е на медал от злато, а името ти приживе е дадено на една от най-престижните награди в Япония?

Деминг вярва, че неговата методология ще доведе до завладяването на световния пазар от японския бизнес. Японците като практични хора, отначало не са толкова оптимистични. Но те чувствали, че идеите на този чужденец са ценни, а и нямали какво да губят – японската индустрия била срината във войната. И решили да опитат. *Какъв бил резултатът ли – ами ето цитат от един американски министър на икономиката – „Обливам се в пот като чуя думата МИТИ (името на японското министерство на икономиката и международната търговия)“.* Както казва Деминг: *„Те промениха световната икономика“.*

Ренесансът на Деминг в САЩ

В САЩ до средата на 70-те години на XX век Деминг е неизвестен в управленските среди на американските фирми. По-известен е в средите на американските статистици, но не и заради работите му в областта на статистическото управление на икономически организации. Ренесансът на Деминг в САЩ започва, когато президентът на Nashua Corporation Уилям Конуей в чийто състав влизала японската фирма Ricoh научава за японските мениджърски практики и че най-уважаваната бизнес-награда в Япония се нарича Deming prize. Японците уважавали страшно много Деминг, церемонията по връчването на наградата се предавала в най-гледаното време по най-големите телевизионни канали, а спечелилата фирма веднага излагала пред парадния си вход огромно бронзово копие на наградата. „Какво става тук и кой е този Деминг?!“ – питал се Конуей. Докато разбрал, че икономическите успехи на японците се дължат на статистическия контрол на качеството на продукцията, който бил въведен след Втората световна война от американеца Уилям Деминг. За което Деминг станал първият американец, награден от японския император с ордена на Благодатното съкровище, удостояването с който в Япония се считало за изключително признание. И като се прибрал в САЩ, Конуей веднага наредил да се провери дали такъв човек съществува и ако съществува, дали е още жив. След което практиката на фирмения мениджмънт в САЩ започнала да се променя. Дотолкова, че Деминг получил огромно количе-

ство, награди, ордеи и медали, дори и от ръцете на Роналд Рейгън.

ЧАСТ 2.

ПРИНЦИПИТЕ НА ДЕМИНГ. СМЪРТОНОСНИ БОЛЕСТИ И ЧЕСТИ ГРЕШКИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

14-те принципа на Деминг

Rule	Explanation
1. Create constancy of purpose	Attention must be paid to problems not only of today, but also of tomorrow. Therefore invest in research, innovation and people
2. Do not live with delays and mistakes	Do not tolerate error – "get it right first time"
3. Cease mass inspection	Spend time on improving the process
4. Stop accepting solely the lowest bid	Accept tenders on prospective quality, not the price-tag
5. Constantly look for systems' problems	Know how the system works and keep records on it. Constantly maintain and improve the system
6. Institute modern on-the-job training	Invest in people
7. Institute modern supervision techniques	A supervisor should be a coach, not judge nor policeman
8. Drive out fear	Fear holds back innovation and quality improvement. Management must respect and encourage staff
9. Break down barriers	Departments which do not work together suboptimize performance. Co-ordinate activities to maximize synergy
10. Eliminate meaningless imperatives and slogans	Do not prescribe to staff. Give them the proper "tools" to do their job better
11. Eliminate numerical quotas	Numbers are less important than quality. Smart employees will never exceed the quota. They know that, if they do, the quota will be raised
12. Remove barriers to pride of workmanship	Staff cannot improve their work if the problem is outside their control. Therefore management should remove the problem
13. Educate and train	Staff need to be continuously trained in how to do their job. Change is an integral part of today's business environment and staff have to be properly equipped to cope with it
14. Continuously pursue the above 13 points	Create a management structure which will actively promote the above 13 points every day

1	Create a constancy of purpose for improving the service
2*	Adapt a new philosophy with management learning what their responsibilities are and by assuming leadership for change
3*	Cease dependents on mass inspection for quality by building quality into the service
4	End awarding business on price. Award business on total cost and work with single supplier
5*	Aim for continuous improvement of the service to improve quality and decrease costs
6	Institute training on the job
7*	Institute leadership with the aim of supervising people to help them to do a better job
8*	Drive out fear so that everyone can work effectively together for the organisation
9*	Break down barriers between departments and encourage departments to work together
10	Eliminate slogans, exhortations and numerical targets for employees and recognise that difficulties belong to the whole system
11	Eliminate quotas, numerical goals and management by objectives and substitute leadership
12	Remove barriers that rob people of their right to pride in their work
13	Introduce a vigorous education and self-improvement programme for all employees
14	Put everyone in the company to work to accomplish the transformation

Table 1. Fourteen principles for transforming an organisation

Source: Deming (1986)

Фигура 9. Два варианта на 14-те принципа на Деминг.

Деминг налага концепцията „мениджмънт на основата на плодотворното сътрудничество или – всички печелят“ вместо силно разпространената в САЩ концепцията „Мениджмънт на основата на конфликта – или някой ще спечели пък друг ще загуби“. Деминг казва (добре да си отворят ушите

неолибералите!) че **и най-добрите индивидуални усилия по принцип са напразно вложен труд, ако целият колектив не тегли в същата посока.** Енергията, която се губи за конкуренция, може да се използва много по-ефективно при наличие на сътрудничество. Качеството на социалната среда, пише Деминг, трябва да е високо иначе лошокачествената среда става непроницаема бариера за всякакъв вид подобрения.

Одновата на мениджърската философия на Деминг са 14-те принципа, които започвам да формулирам и коментирам един по един.

Принцип №1: Постоянство на целта

Поставете пред себе си цел и я следвайте твърдо като постоянно усъвършенствате продуктите и услугите, които предлагате и разпределете ресурсите си така, че да обезпечите дълговременни стабилни цени, висока конкурентноспособност и обезпечаване на работа за работниците. Гоненето на печалбата не бива да е самоцел!



Фигура 10. Пример за постоянство.

Трябва да има непрекъснато движение за усъвършенстване на всички дейности и операции в организацията (а не на парче да се решава този или онзи наболял проблем). Не се отказвайте след няколко седмици. Придържаността на ръководството към постоянните подобрения и най-важният фактор за поддържане на ентузиазма на подчинените. Тогава постоянството ще се разпространява отгоре надолу в действията и намеренията на персонала. Правилният тип действия се разпознава по постоянството в намеренията и целите – фиг. 10.

Принцип №2: Възприемете нова философия: че трябва да се стремите към фундаменталното изменение, свързано с постоянно намаляване на задръжките, грешките и дефектите в работата.

Фундаменталните изменения няма да станат за един ден – фиг. 11. Те ще станат чрез постоянно и непрекъснато движение в правилната посока – всеки ден трябва да приближава към състоянието, при което цялата организация ще е в процес на подобряване на качеството на всички системи и видове дейности.

Bridging the Gap working smarter in networks

Artisans - Hierarchies - Networks



~19th C



+/- 20th C

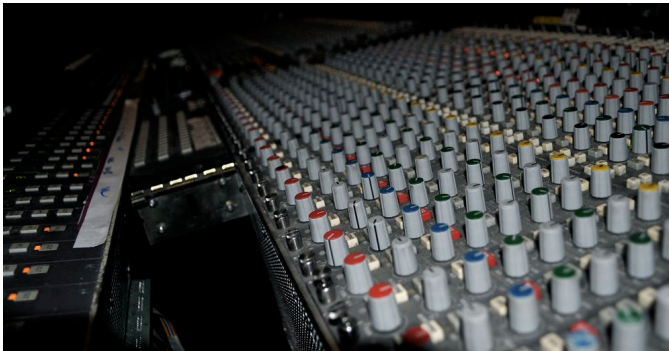


21st C

Фигура 11. По пътя на промяната

Принцип №3: Прекратете зависимостта от масовия контрол

Посредством вграждане на качеството в продукта отстранявайте необходимостта от масирани проверки – фиг. 12.



Фигура 12. По пътя към все по-масивен контрол. Накрая контролирането става тъй сложно, че не може да се осъществява.

За вграденото качество обаче изисквайте (статистически) доказателства. И такива доказателства трябва да идват и за доставките и за услугите и за работата на цялата система. Така нуждата от масивен контрол ще отпадне а висококачественият продукт ще вдигне репутацията ви пред сегашните и бъдещите потребители.

Принцип №4: Прекратете практиката на закупуване по най-ниската цена

Заедно с цената, изисквайте от вашите доставчици сериозни потвърждения за качеството на доставките. Откажете доставки, за които не може да се направи (статистическо) потвърждение на качеството – фиг. 13. Намалете доколкото е възможно броя на доставчиците (но все пак не го намалявайте прекалено много).



Фигура 13. Първо качеството. После ще дойдат и заявките за по-големи количества.

Принцип №5: Подобрявайте всеки процес – това е първата задача на ръководството

Подобрявайте непрестанно всеки процес, свързан с планиране, производство и оказване на услуги. Постоянно търсете проблемите, за да подобрявате всички видове дейности и функции в организацията и така, постоянно да намалявате средствата за издръжката и – фиг. 14.



Фигура 14. Непрекъснато мислете за подобрения и правете подо-

брения.

Мислете за подобряване на работата на оборудването, на методите на управление и за подготовката и квалификацията на кадрите. Не оставяйте нещата на самотек, а се разправяйте с проблемите в зародиш. Това е разликата между интелектуалния и кризисния стил на мениджмънт. Никога не се успокоявайте от това, че сте успели да решите някой проблем или да подобрите нещо. Винаги е възможно допълнително подобрене, винаги е възможно да се решат и други проблеми. Нестабилните процеси трябва да стават стабилни, а стабилните процеси трябва да стават ефективни. Ако не намерите проблемите, то проблемите ще ви намерят.

Принцип №6: Въведете практиката на квалификация и преквалификация на кадрите

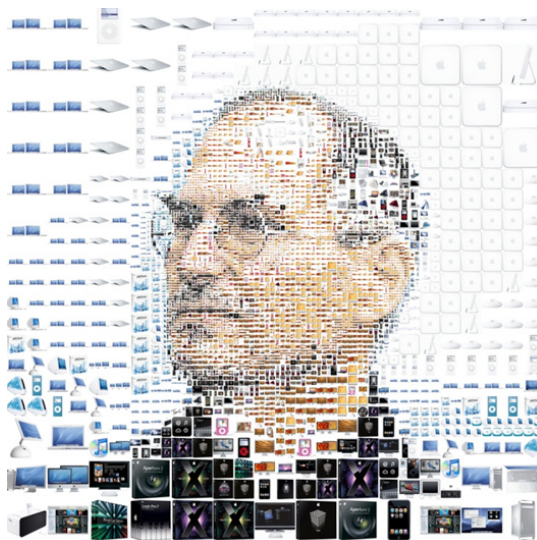
За да се използват по-добре възможностите на всеки един от ръководния и изпълнителския състав, те трябва периодично да се запознават с най-новите методи за работа и ръководство. Те трябва добре да разбират, в какво се състои тяхната работа. Закрепването и разпространението на подобренията е резултат от обучение! – фиг. 15. Служител, правилно изпълняващ задълженията си е силно ефективен и разходите за обучението му се възвръщат много бързо.



Фигура 15. Във вълчите общества на индивидуализма квалификацията може да ви спаси живота.

Принцип №7: Учредете лидерство

Лидерството е метод на работа, помагач на работещите да изпълняват най-добре работата си. Ръководителите на всички нива трябва да се отговорни не за голи цифри, а за качеството. Повишаването на качеството автоматично води до повишаване на производителността. Трябва да се създаде среда, в която работещите са наистина са заинтересувани от работата си, а мениджърите им помагат тя да бъде извършена добре – фиг. 16.



Фигура 16. Един истински лидер.

Принцип №8: Прогонвайте страховете

Изкоренявайте страховете, опасенията и враждебността вътре в организацията с цел всеки да може да работи по-ефективно и продуктивно за благо на организацията – фиг. 17.



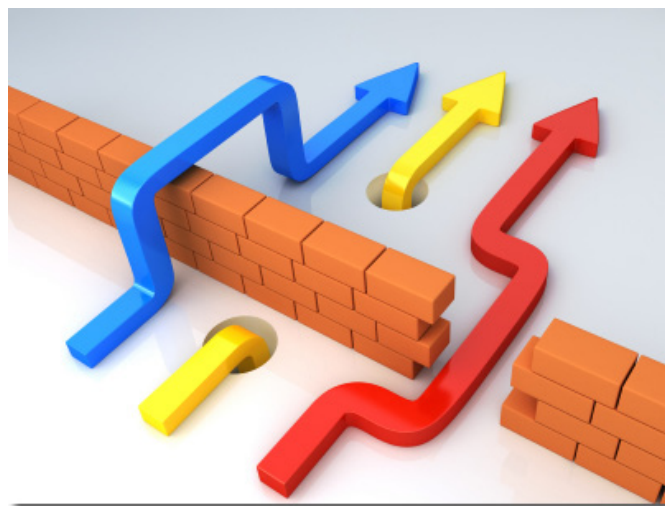
Фигура 17. Мислите, че самураите са били само мъже. Не познавате Япония! Там примерите за безстрашие са безчет.

Ако работникът изпитва страх от ръководителя, той не може ефективно да сътрудничи с него. Най-много да е в състояние на обидена покорност, която не води до ефективност на ра-

ботата. Работещият в условията на страх се стреми да не се мярка в ползрението на тези, от които го е страх. Той се стреми да не бъде забелязан, а не да работи ефективно. Истинското сътрудничество, основано на взаимно доверие, увереност и уважение позволява да се постигне много повече, отколкото постиженията, основани на индивидуални усилия.

Принцип №9: Размивайте бариерите

Трябва да се размиват бариерите, разделящи отдели и служби – фиг. 18.



Фигура 18. През бариерата.

Трябва да се размиват бариерите между началниците и техните непосредствени ръководители и между нивата на ръководство на организацията. Трябва да се размиват и бариерите между подразделенията, службите и отделите на организацията. Хората от различните подразделения трябва да работят в колектив за отстраняване на проблемите, които могат да възникнат с продукцията или услугите, предоставяни от организацията. Общата организационна среда трябва да стимули-

ра сътрудничеството, а не да генерира вътрешни конфликти.

Принцип №10: Откажете се от празните лозунги и призови

Откажете се от лозунги и призови, които изискват от работниците бездефектна работа, но не казват, как да се постигне това. Обръщайте се към хората с разумни призови и обезпечавайте всичко необходимо, тези призови да могат да бъдат изпълнени. Така ще получите повече от това, на което сте разчитали.



Фигура 19. Интересен лозунг. Дава операциона дефиниция на образцово социалистическо село – село с образцова чистота. За още коментари относно операционните определения – по-долу в текста.

Принцип №11: Премахнете произволните количествени норми и задания

Премахнете всички инструкции, които установяват произволни норми и квоти за работниците и количествени задания за ръководителите. Заменете ги с непрекъсната поддръжка от страна на висшестоящите за постоянно подобряване на качеството на произ-

водството и на производителността на труда. Поставените цели трябва най-напред да водят до удовлетворяване на потребителя и след това да тласкат развитието на организацията напред. Целите трябва да са реалистични. Занижените цели водят до намаляване на темпа на работата, защото работниците няма защо да се напъват да изпълняват целта. Безнадеждно високите цели водят до демотивация и за желание да се намали качеството, за да се постигне количеството.

Принцип №12: Дайте на работниците и служителите възможност да се гордеят със своя труд

Премахнете бариерите непозволяващи на работниците и служителите да се гордеят със своя труд. Ако можете, премахнете ежегодните атестации и методът на управлението па цели. Прехвърлете тежестта от постигане на количествени показатели към подобряване на качеството. Ако човек има възможност да се гордее с плодовете на своята работа той може да произвежда много повече в сравнение със ситуацията, когато той просто трябва да „отбива номера“ –фиг. 20. И атестацията няма да промени това положение.

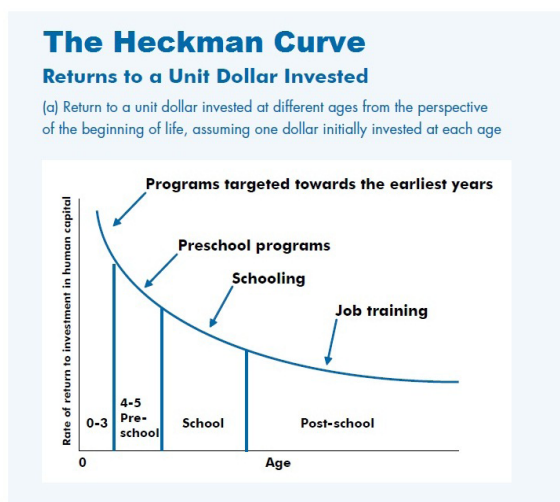


Фигура 20. Удовлетвореността от

постигнатото е силен стимул за висококачествена ралота.

Принцип №13: Поощрявайте стремежа към образование

Учредете енергична програма за образование и поддържайте самоусъвършенстването на всички работници и служители. На организацията не са нужни просто работници и служители, а са и нужни такива, които се самоусъвършенстват благодарение на образование и самообразование. Самообразоващият се спестява разходи на организацията и понякога дори се самообразова за своя сметка – фиг. 21.



Фигура 21. Вложенията в образование и квалификация се възвръщат. Кратко допълнение – нали виждате на тази модерна американска картинка какви золуми направиха „вели-и-и-ките рИформатори“, които съсипаха българското образование. И после някои ми говорят – „ама що така не ги обичаш бе, г-н Витанов“. Гледайте картинката и си отговорете сами защо.

Затова самообразованието и самоусъвършенстването трябва да бъде поддържано и акламирано.

Принцип №14: Привързаност към делото за повишаване на качеството и действеност на висшето ръководство

Ясно трябва да се вижда непоколебимата привързаност на висшето ръководство към идеята за повишаване на качеството и на производителността на труда и твърдо да се прилагат в практиката всичките 14 принципа. Висшето ръководство не само трябва да декларира привързаността си, но и да знае, какно трябва да прави за повишаване на качеството и производителността. За целта трябва да има структура във висшето ръководство, която ежедневно да дава импулс за привеждане в дела на 14-те принципа и действайте, за да осъществите преобразованията. Поддръжка от страна на висшето ръководство е недостатъчна, нужни са конкретни дела. Висшите ръководители са тези, които трябва да оглавят и осъществяват цялата организация за подобряване на качеството на всяка дейност в организацията – те трябва да обезпечават подкрепата, обучението и отдулянето на необходимите средства. Обаче висшите ръководители са много заети хора – фиг. 22. Затова трябва да има организация във висшето ръководство, която да се занимава с повишаването на качеството на дейностите. Това е тежка работа, но ползите за организацията ще са огромни.



Фигура 22. Шива? Не – съвременен мениджър. Откъде знам, че е така ли? Ами от личен опит.

Смъртоносните болести на организацията

Освен 14-те принципа Деминг дава и други насоки за действие на ръководителите на организации. Той прави това, като изброява някои смъртоносни болести и препятствия пред правилното развитие на организациите.

Смъртоносната болест № 1: Отсъствие на постоянство

Непрекъснатите подобрения в процесите ще повишат качеството на стоките и услугите и ще снижат издръжката на организацията. Бъдете постоянни в направата на подобрения.

Смъртоносната болест № 2: Гонене на непосредствената изгода

Мисленето, свързано с гоненето на непосредствената полза е несъвместимо с целенасоченото водене на делата, изхождащо от интереса за дълготрайно положително развитие. Винаги трябва да се преценява доколко непосред-

ствената изгода е в интерес на стратегическото развитие на организацията. Казано чрез понятията, използвани по-долу в текста – субоптимизацията често пречи на оптимизацията на структурата и системата на цялата организация (охо – организация и система били две различни неща? Гледай ти! – и чети какво пише по-надолу!)

Смъртоносната болест № 3: Системите за атестация и разпределение на персонала по рангове

Системите за атестации и разпределение на персонала по рангове, оценката на личния принос, оценката на качеството на функциониране, ежегодната атестация и премиалните системи, заплащането според труда оказват разрушителен ефект, пише Деминг (но това е само в системи, където всеки съвестно се стреми да повиши качеството на произвеждания продукт и производителността си. В системи, където част от колектива живурка на гърба на другите, тези похвати са даже полезни. След като мързеливците бъдат отстранени, може да се мисли и да отмяната им).

Деминг критикува и метода управление, съобразено с постигане на цели и то нарича още управление на основата на страха. Според него такъв вид управление развива късогледо мислене, разрушава отборния дух. Някои хора се ядосват, други се отчайват, трети се депресират от лошата оценка за дейността си. Тези методи са несправедливи, пише Деминг, тъй като приписват на хората различия, за които може да е отговорна системата, в която ра-

боти групата.

Смъртоносна болест № 4: Текучество на управленските кадри

Текуществото води до това, че решенията се взимат от хора, които не познават съответната работа и често сляпо копират опита, който са получили на друго място. А този опит може съвсем да не съответства на дадените условия. За да станеш част от дадена организация, е необходимо време да се запознаеш с функционирането и, проблемите и, персонала и и клиентите и. Чак след това опитът, натрупан на друго място, може да е полезен. Деминг пише, че повечето американски компании се управляват от президенти, гонещи единствено максималния дивидент за акционерите и разрушаващи всичко по пътя си, за да го постигнат. И ако го постигнат, се обявяват за успешни и отиват да разрушават следващата (често по-голяма) фирма.

Смъртоносна болест № 5: Използване само на количествени критерии

Никой не може да преуспее, като използва само количествени критерии, пише Деминг. **Количествените показатели са важни, но който управлява организацията си на основата само на числата, скоро остава и без организация и без числа.**

Препятствия пред организацията

Много са препятствията пред успешното функциониране на една органи-

зация. И те трябва последователно да бъдат отстранявани. Ето един списък от препятствия (далеч непълен).

1. Надеждата, че бързо могат да бъдат постигнати добри резултати, стига да си вземем човек, който е бил в успешна организация (да, но нашата организация не е като другата и дали ще е полезен опита на този човек, е нещо неясно от преди).

2. Сега ще вкараме нови машини и качеството веднага ще се появи – качеството не може да се купи с пари.

3. Да копираме добрия пример – в повечето случаи не се получава, защото добрият пример е свързан с друга организация, а не със спецификата на нашата.

4. Нашите проблеми са други – да, но принципите, които помагат за решаването им са универсални.

5. Остарели подходи при обучението на мениджъри – учат студентите, че има професия мениджър и че те са готови да заемат ръководни постове. Студентите не трябва да се учат как да заемат пост във фирма, а как да управляват фирма.

6. Недостатъчно обучение по статистически методи – не може да има статистически контрол на качеството без познаване на статистиката

7. Нашите проблеми са свързани изключително с качеството на труда на работниците – а-ха, но не е само това – и с начеството на труда на администрацията, че и на висшите управленци!

8. Ние внедрихме управление на качеството – за качеството са важни не методите, а знанията. Методи и оборудване могат да се внедрят, но знания – не.

9. Прекалени очаквания от компютъризацията – и какво – всички данни са в компютъра. Там си и седят. И ако не се използват, каква е ползата.

10. Удовлетворихме и техническите изисквания и свършихме работата – не, целта е да се удовлетвори потребителя, а не техническите изисквания. Потребителят купува стоката и услугата.

11. Правим всичко без дефекти – това не е достатъчно. Много организации са фалирали, ако и да са правили всичко без дефекти.

12. Тези, които идват да помагат, трябва да знаят всичко за нашата работа – тези които знаят всичко за дадена работа, рядко знаят как да подобрят нещата ефективно. Тук трябва ново знание, което да се комбинира с наличния опит.

13. Няма нужда да се учим от другите – това често го чувам и не мога да се съдържа, та ще кажа – тъй де, българинно, но ученето от чуждите грешки и успехи спестява разходи.

14. Прекалено вглеждане в традициите – те трябва да се зачитат, но да не пречат на развитието.

ЧАСТ 3.

КАКВО ОЗНАЧАВА 98/2?

Формулата 98/2 на Деминг

Тази формула означава, че 98% от проблемите в организацията, дефектите в изделията, работата или услугите идват не от хората, а от системата на функциониране (с присъщите и недостатъци). Хората общо взето изпълняват това, което е предписано от системата –фиг. 23.



Фигура 23. Ако искаш да оправяш проблемите, дай предимство на проблемите в системата.

Главният въпрос при наличие на проблем не е кой е виновен и какво да се прави, а какво е виновно и кой да го оправи! Оттук следват, че с наказания мениджърът може да оправи 2% от проблемите в организацията и то тези, свързани с личността на работещите. Останалите проблеми ще си остават. Наказанията водят до страх и изкривяване на информацията, хората се страхуват да проявяват инициативност и да поемат отговорност.

Деминг има интересно схващане и за йерархията. Тя е само инструмент за построяване на хоризонталната структура на организацията и за поддържане на нормалното ѝ функциониране.

Йерархията трябва да служи за упростяване и подобряване на процесите, а не за усложняването им.

Деминг подчертава важността на екипната работа. В неговата философия сътрудникът наистина е сътрудник – човек, който заедно с другите върши някаква обща работа. За всеки процес съществува екип, който трябва да решава задачата за подобряването му. Колективната работа многократно усилва интелектуалния потенциал на хората и води до удивителни по сила решения, които никога не биха се появили без съвместната работа на повече от един мозък.

ЧАСТ 4:

КОНТРОЛИРАЙ ИЗМЕНЕНИЯТА, ДАВАЙ ОПЕРАЦИОННИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ЗНАЙ, КАКВО Е ТОВА ПРОЦЕС И СИСТЕМА

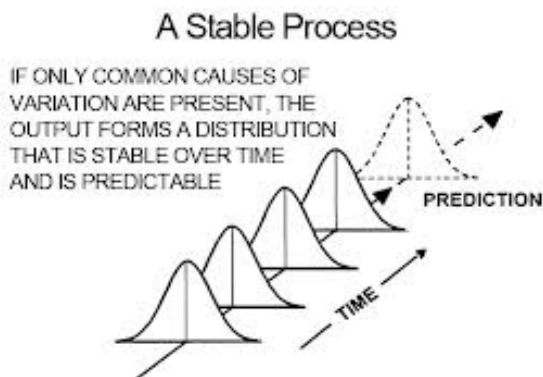
Контролирай измененията – ама как? И дали всички изменения могат да се контролират?

Цялата същност на мениджмънта е в контролирането на измененията, пише Деминг. Често и най-добрите намерения и най-големите усилия за промяна са напразни заради незнание и недостатъчно обучение – две обстоятелства, които според Деминг се поддържат и усилват взаимно. **Подобряването на качеството за сметка на овладяване на измененията е основната идея на работата на Уолтър Шухарт – учителят на Деминг.** Шухарт говори за управляема и неуправляема

(контролируема или неконтролируема) възпроизводимост и за процеси, намиращи се в управляемо или неуправляемо състояние. При процесите в управляемо състояние характерът на измененията се запазва с течение на времето (например има някаква периодичност в измененията). При процесите в неуправляемо състояние характерът на измененията (вариациите) се променя с течение на времето. **При процесите в управляемо състояние, човек може да направи що-годе точна (или пък понякога доста точна) прогноза за бъдещото поведение на характеристиките на процеса. При процесите в неуправляемо състояние човек не може да направи никаква прогноза, тъй като поведението на характеристиките на процесите там е непредсказуемо.**

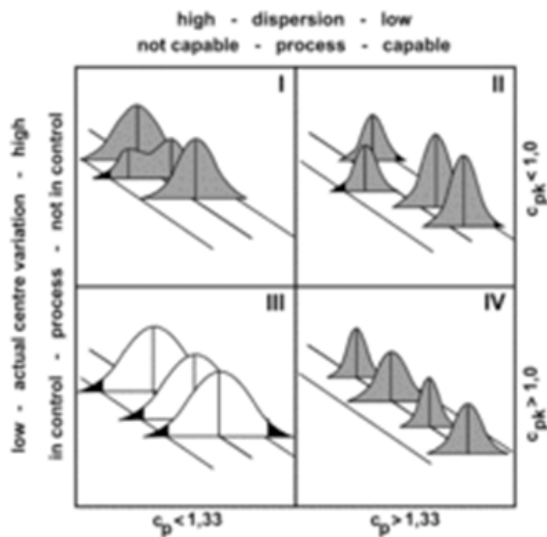
Статистическа стабилност на процес

Следващото понятие, което ще въведем е статистическа стабилност на процес. Един процес е идеално статистически стабилен, ако разпределенията на характеризиращите го величини не се менят с течение на времето – фиг. 24.



Фигура 24. Разпределение, свързано с характеристика на статистически стабилен процес.

Реално статистически стабилните процеси могат да имат много слаби изменения на разпределенията във времето, а при статистически нестабилните процеси измененията на съответните разпределения във времето са съществено големи.



Фигура 25. Статистически нестабилни процеси.

Но да се върнем на това, какво е изменение в разпределението – фиг. 25. Може да има изменение на положението на разпределението (мери се с изменението на средната стойност),

може да има изменения в ширината на разпределението (мери се по стойността на дисперсията), може да има изменения и във формата на разпределението (например появява се някаква асиметрия или се появява втори пик например). А може и някоякъл от гореспоменатите изменения да бъдат комбинирани. Ако няма такива изменения на характеристичните разпределения, процесът се нарича статистически стабилен (статистически управляем). Ако разпределенията на характерните за процеса величини започнат да се менят непредсказуемо във времето – процесът е извън контрол (станал е неуправляем).

Във всички процеси има някакви вариации (на разпределенията). Някои от вариациите са управляеми (контролируеми), а други не са управляеми (неконтролируеми). Доста от процесите в социалните и икономическите системи стават неуправляеми ако съответната система се остави сама на себе си.

Какво значи да предсказваш на основата на теорията на Шухарт-Деминг – това означава да получаваш очаквани стойности за средните стойности на характерните за процеса величини и тези очаквани стойности да се близки до средните стойности, които се получават на практика. Е, ако разбирате предсказанието като да получите точните стойности на величини, свързани с процеса в бъдещето – там вече ви трябвават други методи, свързани с доста допълнителни знания по математика. Например трябва добре да знаете

какво е хаос, хиперхаос, стохастичен процес (и още доста неща) за да знаете какво и доколко можете да предскажете. Но това е тема за отделна статия. Сега – обратно към теорията на Шухарт-Деминг, която ни помага да узнаем нещо разумно за бъдещи значения за характерни за процесите величини.

Ако искаш да управляваш, трябва да можеш да предсказваш. А за да можеш да предсказваш – приведи процесите в управляемо състояние!

Ако поведението на процеса е непредсказуемо, то не е възможно да се оценят последствията от измененията, които управляващите процеса, могат да въведат в системата с цел да я подобрят (или пък да я влошат). Докато процесът е в неуправляемо състояние, трудно могат да се предскажат неговите възможности (забележете – написах трудно, а не невъзможно е!). **Когато причините, водещи до неуправляемост се отстранят и процесите станат управляеми, то тогава мениджърите могат да провеждат изменения, насочени към промяна на състоянието на системата.**

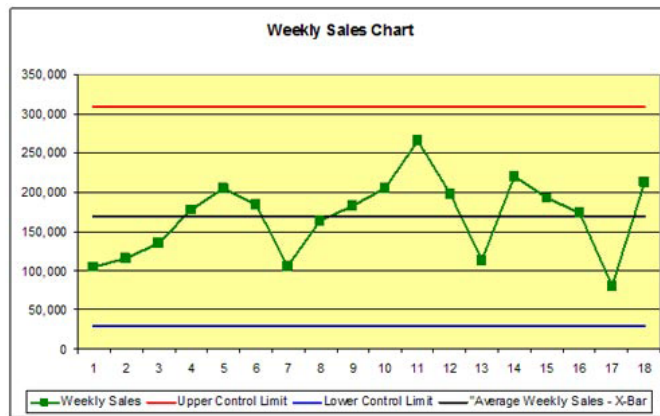
Пътят към ада е постлан с добри намерения или гледай да не докараш до неуправляемост процесите в организацията си

Доста е важно, дали условията, в които работи една система са такива, че да могат да доведат до неуправляемост. Ако планираното е доста повече от това, което системата може да даде, то за да се постигне резултатът (например високият дивидент за акционире-

те) ще трябва да се изменят процесите в системата, а деформацията може да доведе до трудности и до неуправляемо състояние. И само 2% от проблемите (и възможностите за подобрене) са в обсега на работещите. Останалите 98% са в обсега на мениджърите – казва Деминг. И ръководството е факторът, който може да измени системата така, че да реши проблемите. Работещите могат да поддържат състоянието на статистическа управляемост на процесите и това, което може да се иска от тях.

Контролни карти (на Шухарт) и двата вида грешки, свързани с управляемостта на процесите

Най-първите контролни карти, които следва да се направят във всяка една организация не се отнасят до процесите в звената, а за данните, които са на масата на ръководителя – данни за бюджета, прогнозите, отсъствията от работа, произшествията и травмите (виж също фиг. 26).



Фигура 26. Пример за контролна карта.

Виждат се горната и долната контролна граница. Извод – процесът на продажбите е управляем

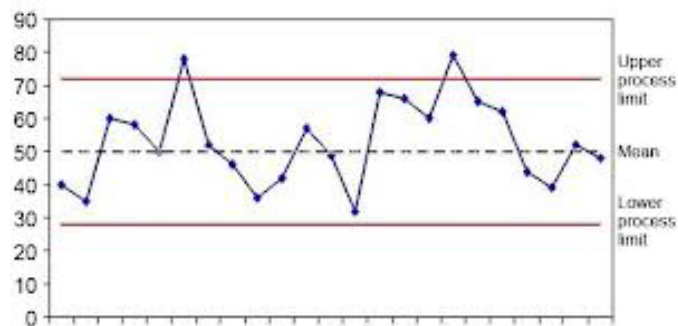
(не излиза от границите).

И да се постави въпросът – намират ли се тези процеси под контрол? И ако да, то дали се подобряват или намесите в тях не водят до никакъв резултат?

Грешките, свързани с управляемостта на процесите са два вида:

Грешки от първи вид: смятаме събитието за изключително, а то произтича от статистическите закони на функциониране на системата. Преобладаващият брой нежелани събития (98% по Деминг) са следствие от функционирането на самата система и не са нещо изключително. Затова да се третираат такива събития като особени случаи и да се реагира на тях като особени случаи си е вмешателство в дейността на системата, което често е още по-вредно за нея. И тъй управляващият трябва да различава – доли случилото се е някакъв особен случай (изискващ непосредствена и специфична реакция) или това е проява на потенциалните свойства на системата (изискващо друг вид реакция – водеща до всестранно подобряване на системата). Двете ситуации се различават на основата на контролните карти на Шухарт. На такава карта се нанася еволюцията на стойността на даден системен параметър с времето – фиг. 27. Нанасят се и 3 хоризонтални линии: централна линия (средната стойност за даден интервал от измервания) и горна и долна контролни граници на разстояние 3 стандартни отклонения от централната линия (защо пък 3? – Шухарт смята, че това е добре от гледна точка на практическата икономика, тъй като човек 3 доста от случаите не

знае текущия вид на статистическото разпределение на стойностите на измерваната величина).



Фигура 27. Неуправляем процес – количествените характеристики излизат извън контролните граници. Търсете причината и я отстранете. Как се анализира процес по Деминг – ще видим по-долу в текста.

Сега може да се дефинира правилото на Шухарт: действия, съответни на наличието на особени причини за изменения в системата следва да се предприемат, когато стойността на измерваната величина е над горната или под долната контролна линия.

Разбира се правилото на Шухарт е ориентирано. То не ни предпазва от **грешки от втори вид:** ситуацията да е изключителна и да изисква специална намеса, а ние да мислим, че тя произлиза от свойствата на системата. Колкото са по-широки контролните зони (между централната и някоя от контролните линии) толкова е по-малка вероятността да направим грешка от първи род, но е по-голяма

вероятността да направим грешка от втори род.

Накрая – едно предупреждение: контролните линии трябва да се изчисляват, а не да се нанасят по желание на миниджъра.

И тъй как да подобряваме един процес.

На три етапа:

1. Стабилизиране на процеса (привеждане в управляемо състояние) чрез идентификация и отстраняване на причините за появата на особени явления (за излизане на параметрите извън контролните граници).

2. Усилия за подобряване на процеса (тоест за намаляване на общите причини за измененния на параметрите)

3. Мониторинг за поддържане на постигнатите подобрения (и непрекъснатата работа за нови подобрения).

Нека отново напомним, че пътят към ада е постлан с добри намерения или защо и най-добрите намерения и най-усърдната работа сами по себе си не водят до повишаване на качеството.

Фигура 28. Пътят към ада е постлан с добри намерения. Затова ценете добрите резултати, а не добрите намерения. Никой не казва, че пътят към ада е павиран с добри резултати.

Не водят, защото може да са неправилно насочени – фиг. 28. Ако са насочени към вършене на неправилни или вредни неща или пък към вършене на правилни неща, но по неправилен начин, то в края на делата можем да се окажем в състояние, което е много по-лошо от началното състояние. Та най-добрите намерения и най-усърдната работа трябва да се насочени към промяна на тези неща и явления които наистина са безполезни или вредни. И тези усилия трябва да са насочени към отстраняването на първопричините за проблемите, а не към неутрализиране на последствията от проблемите.

Деминг и операционните определения на нещата

Важно е да се дава операционно определение на нещата и операционното определение е такова определение, с което разумният човек ще се съгласи и ще прилага на практика.

Та като определяш нещо, дай набора от операции, с които го определяш. Деминг казва, че когато се опитваме да определим стойността на някаква величина, то доста зависи от това, как определяме тази стойност (какъв набор от операции извършваме при определяне на стойността т.е. какна процедура прилагаме, за да определим стойността). В зависимост от процедурата (набора от операции за извършване на определянето) стой-



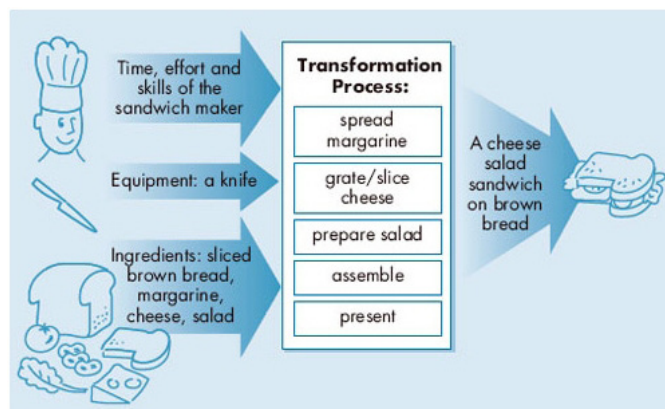
ността на величината може да е различна. Например при един вид операционно определяне в страната може да има 200 000 безработни по-малко отколкото при друг вид операционно определяне. И въпросът е не дали дадено операционно определяне е вярно или невярно (как ще се определи това?), въпросът е дали дадено операционно определяне съответства на целите на определящия или не. Няма метод за измерване с безкрайна точност. Затова дори скоростта на светлината в различните измервания е различна (и вероятно не е истинска константа, а флукутира във времето?). Числата се измерват, като се следва определена процедура. Промяната на процедурата (на набора операции) може да доведе до промяна на стойността на измерваната величина. Затова е важно да се фиксира процедурата и тя да дава стойности, такива, че да можем да си свършим работата.

И сега нещо важно. **Операционното определение за особена причина за изменение е причина, водеща стойността на съответната величина да излезе извън границите на зоната на контрол (която е плюс минус три стандартни отклонения от средната стойност съгласно Шухарт-Деминг).**

Какво е процес и какво е система от гледна точка на Деминг?

Всеки процес си има входове и изходи. Процесът произвежда някакви изменения, някои от входовете на процеса допринасят за тези изменения като е възможно и самите входове на проце-

са да се изменят (в хода на процеса!). Входовете и изходите на един процес често са доста многобройни – това могат да са хора, материали, методи, оборудване, средата и т. н. (виж например фиг. 29).



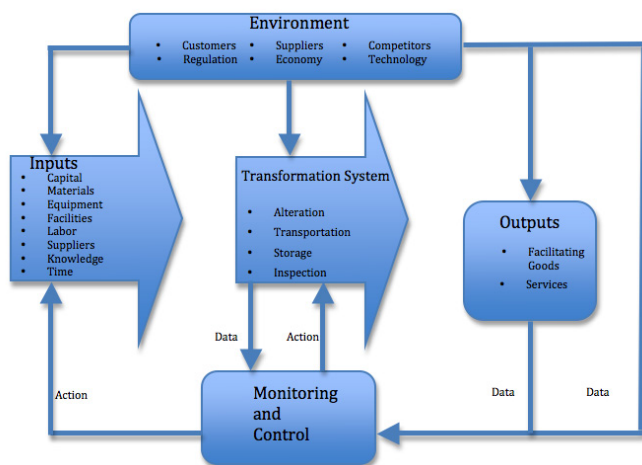
Фигура 29. Един процес – с входове и изходи.

Да разгледаме например процеса на продажбите. Като входове в този процес влизат хората, участващи в продажбата – продавачът и купувачът. Но има и други входове – какво се продава, каква реклама се прави, каква е политиката на фирмите, купувачи продукта. Много важен вход във всеки процес е ръководството на организацията – нейните мениджъри. Например ако ръководството правилно разчете търговски отстъпки и поощрения кам персонала, персоналет може да е по-усърден при продажбите, а клиентите да са по-склонни да купуват.

Значи – имаме входове на процеса и доставчици на някои от тези входове. По същия начин имаме изходи от процеса и потребители на тези изходи – иначе казано – потребители на процеса. Входовете и доставчиците на процеса, включват всичко и всички което и които влияят на процеса,

а изходите и потребителите включват всичко и всички на когото и на каквото влияе процеса. Например изход на процеса на продажбата е и документо-оборотата, администрациите на продавача и купувача, данъчната администрация на държавата и т. н.

Важно при обучението на хората е да се въвлечат в систематизацията на процесите, в които участват с цел комплексно осмисляне на входовете и изходите, доставчиците и потребителите на процеса. При това е добре съвместно да се обучават хора от различни звена на организацията, за да се прави по-пълнен списък на входовете и изходите от процеса.



Фигура 30. Една система. Я-а-а-а, чакай де, г-н Витанов! Ти ни описваш системата като един голям процес!!! Тъй де – съвсем по Деминг. Та, когато западниците ви говорят, че трябва да се смени системата, те не ви карат да смените непременно структурата, те ви карат да сменят нещо друго!

Това за процесите – добре. Ами система какво е? – фиг. 30. Някои хора смятат, че системата е това, което съ-

ществува, а пък процесите описват работата на системата. ***Деминг счита, че системата е последователност от функции или видове дейности (процеси) вътре в организацията, която последователност работи съвместно за постигане на целта на организацията.***

Тъй – значи имаме организация (която си има структура) и цел. За постигане на целта се прилага система, която е някакъв набор от процеси. Иначе казано, според Деминг, системата е съвкупност от взаимосвързани процеси. Много процеси могат да бъдат разбити на подпроцеси. Тоест по-малките процеси (съвкупности от операции) са си процеси, а по-големите процеси могат да се разгледат като системи. Кога се минава от процес към система е въпрос на вкус. Вероятно за най-елементарните процеси (които не могат да се редуцират до други) ще оставим понятието процес, а по-сложните процеси (състоящи се от две или повече свързани подпроцеса) ще наричаме системи. Е, ако подпроцесите са несвързани, трудно ще имаме система.

А за да разберем процесите в организацията, добре е да се направим диаграма на структурата на организацията. А след това за всеки процес да направим схема на процеса. И като се прави оптимизация на някакъв елемент на процеса трябва да се прави така, че да води до оптимизация на целия процес. Иначе, локалната оптимиза-

ция (или казано още субоптимизацията) ще е поредното добро намерение, с което е постлан пътят към ада. **За да почнеш да оптимизираш елементи на процеса, първо разбери, как работи процесът като цяло!!! Човек трябва да разбира всички възможни изходи от процеса, а не само най-очевидните.**

И сега нещо интересно. Ако една система в смисъл на Деминг не може да бъде описана, то тя не съществува и съответната организация функционира без система! (т.е. без някаква определена процедура). В такива системи вариациите са големи и те в повечето случаи са в неуправляемо състояние.

Сложна организация – сложна система. И многобройни възможности за управленски грешки.

А това, което води до грешки според Деминг е – сложността на системата! Ако организацията има много компоненти и много връзки между тях, то сложността на системата и и на управляващата и подсистема е голяма, а отгук и възможностите за грешки са големи. И колкото е по-голяма взаимозависимостта на компонентите, толкова е по-голяма нуждата от коопериране и взаимен обмен между тях.

И тук нещо много важно. Деминг казва: **Оптимизацията на даден подпроцес често е несъвместима с оптимизацията на системата като цяло!**

Та в една организация може и да се купуват материали на най-ниска цена или пък да се опитва максимизация

на продажбите или пък минимизация на разходите за наука (за това в края на статията!!) и тази субоптимизация пак да води до загуби за организацията и до нейното неефективно функциониране!!! Всички дейности трябва да се координират за да се получи оптимизация на системата и ползи за организацията, към която се прилага тази система. Функционирането на всеки процес от системата трябва да се оценява не само по себе си, а по неговия принос към системата! Пример за добре оптимизирана система е системата на работа в добре сработен оркестър или във баскетболен отбор. И в такива системи е много силно развито колективното чувство, а не индивидуалният егоизъм.

ЧАСТ 5:

СИЛАТА НА КОЛЕКТИВНОТО ДЕЙСТВИЕ

Ама чакай сега, г-н Витанов, ще кажете. Ти почваш да ни учиш на лоши неща! Едни „корифейчета“ непрекъснато ни разправят как било добре да си индивидуалист, да си свободен и да се справяш сам с трудностите – е-хе-хей като Железния човек, Терминатора, Спайдърмен, Хълк и други такива. Да, ама тия неща ги има само в приказките, деца. Реалността е друга – ако посмееш да се опълчиш на чичковците, дето плащат на „корифейчетата“ да ви дрънкат тези глупости, чичковците не излизат на честен дуел с тебе, индивидуалиста. Те ти пращат две армии полиция и после 5 дивизии адвокати. И ти разказват играта. Защо? Защото за разлика от тебе, те действат винаги в група. Едно време тъй са действали

и тиранозаврите – в група. Която е целяла (забележете) да отдели балама индивидуалист от стадото, та да си го хапне. Е, обяснението беше малко грубичко, но то е с цел, да ви стане по-ясно. И сега, обратно към идеите на Деминг за силата на колектива.

Мениджъри, оптимизация на системата и борбата за субоптимизация

Функцията на мениджмънта е в оптимизация на системите, за които мениджърите носят отговорност. Но оптимизацията на системата, за която отговаря даден мениджър може да е несъвместима с оптимизацията на съдържащата я по-голяма система, за която отговаря неговият началник. **Така че в организацията е по-добре да действа правилото „печелим всички заедно“, а не правилото „аз спечелих, а ти загуби“.** Промяната на границите на организацията води и до промяна в системата, която работи в тази организация и отгук от необходимост за нова оптимизация.

Внимателно с йерархията!

И тъй – на какво научил Деминг японците? – на две неща : природата на изменчивостта (управляема и неуправляема) и операционните определения. И ги е учил да внимават с йерархичните структури, тъй като най-важният потребител на всичко, което се прави в една йерархичната структура е непосредственият началник на дадения работник или служител или началникът на съответната група. Дали потребител на продукта на организацията, който е външен, ще бъде толкова важен за

организацията, е друг въпрос. **Това е опасността при йерархичните системи – те често работят за вътрешни потребители, а не за външни.** А както казва Деминг – потребителят е най-важното звено в производствената верига. Качеството трябва да е насочено към нуждите на потребителя, при това към днешните му и към утрешните му нужди. Така трябва да е при фирми, чието съществуване зависи от парите, които те получават от (външни) потребители на продукцията им. При йерархичните структури с липсващи външни потребители нещата с ефективността стоят доста интересно. Ако съществуването им е парично осигурено, те могат да се съсредоточат да удовлетворяват нуждите на вътрешните потребители (началството!!) и толкоз. Ефективност, полза за обществото – това не е важно!

Защо е важен потребителят (външният)? Кой определя какво е качествено – пита се Деминг. И си отговаря – потребителят. Само потребителят решава дали ще купи или не и какво ще купи или не (въпреки, че с масирана пропаганда може и да му се влияе!). Качеството трябва да е такова, пише Деминг, че продукцията да предизвиква наслаждение у клиента.

Новият климат в организацията

Нищо не става без изменения, казва Деминг. Затова задачата на мениджъра е да управлява измененията, особено тези, които водят до създаване на нов климат в организацията. Какъв да е този нов климат?

Най-напред работещият трябва да изпитва радост от работата. Затова средата в организацията трябва да е такава (доколкото е възможно) че работещият да изпитва радост от работата. Първото условие за достигането на всяка цел, включително повишаване на качеството, е работещият да изпитва радост от работата. А такава радост от работата по пресмятанията на Деминг изпитват едва 10% от работещите. И чрез какво можете да накарате хората да работят добре? Чрез страх, парични стимули или защото те искат да работят добре – фиг. 31. И последното е най-добрият вариант.



Фигура 31. Един възможен подход да се карат подчинените да работят по-добре.

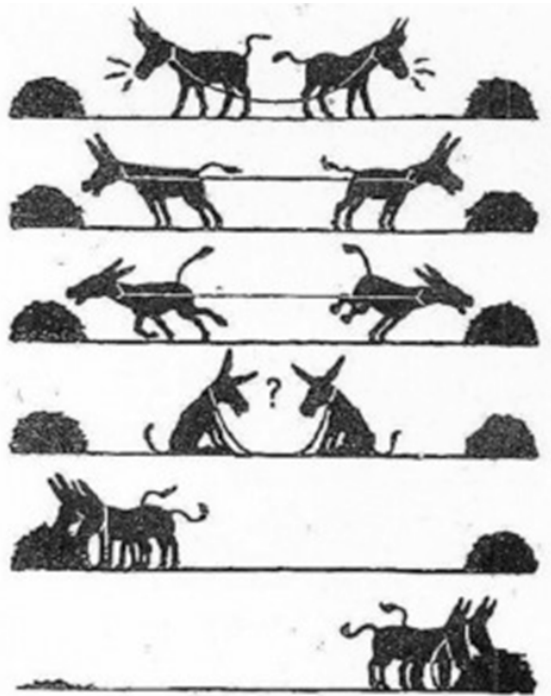
Иновации, а не просто подобрения

Качеството не е свързано само с удовлетворяване на спецификации, норми и допуски. То според Деминг е резултат от непрекъснат и никога несвършващ процес на подобрения. Но какво означава непрекъснат процес на подобрение? Някои считат, че това е свързано с непрекъснато намаляване на степенята на изменчивост. Така е, свързано е, но това не е всичко. А какво още? **Деминг казва: статистическият контрол открива пътя към продуктите и процесни иновации.** Аха, значи и иновации трябва да има! Постоянството означава непрекъснато да въвеждате иновации – нови услуги, нови продукти, които биха се търсили и биха помогнали на хората да живеят по-добре. Не е достатъчно постоянно да се усъвършенства процеса. Трябва непрекъснато да се усъвършенства конструкцията на продукта, да се въвеждат нови продукти и функции и нови технологии. **Четирите остриета на качеството според Деминг са: подобряване на съществуващите процеси, подобряване на съществуващите продукти, процесни иновации, новации на продукти и услуги. И всичките 4 остриета са съществено важни за подобряване на качеството.**

Хората в американските организации се възнаграждават за послушанието им, казва Деминг. Ето защо се намираме в упадък! Хората трябва да се оставят да работят, а не да се отвлечат с дребни задачи или откровени глупости. Според Деминг климатът, осигуряващ иновации, е най-важният фактор за подобряване на качеството.

гуряващ възможност за иновации се формира, като хората се концентрират към постигане на удоволствие и радост от работата и тогава мощната вътрешна мотивация води до иновации.

Сътрудничество от което печелят всички – основа на философията на Деминг



Фигура 32. Сътрудничество, от което печелят всички.

От високото качество печелят всички, а от ниското качество губят всички. А климатът на сътрудничество – фиг. 32, е онази среда, в която плодотворно могат да влияят идеите на Деминг. Това е доста трудна промяна в климата, особено в общества, където се смята, че като спечели някой то някои други трябва да загубят. Радост от работата в масови размери може да има само там, където има сътрудничество. **Защо обаче съвременният капитализъм особено в по-изостаналите страни се стреми към тенденция да създава системи, основани на конкуренцията, а не на сътрудничеството?** Ами

защото такива системи по-лесно се създават и по-лесно се управляват. И се прокламират като ефективни като се бди да няма конкурентни системи, основани на сътрудничество. В условията на постоянно растящ пазар системите, основани на принципа на конкуренцията могат и да доведат до значително разрастване на съответните структури (но само на тези, които оцелеят в лютата конкурентна борба, стотици хиляди структури не оцеляват и това е чудовищна загуба на ресурси и енергия и като цяло погледнато такъв капитализъм едва ли може да се нарече ефективен по отношение на цялото население на една стран например). Но какво става когато съответните пазари престанат да се разрастват? Ами почва взаимното рѳане на тези, които са оцелели. Целта на структурата става – да оживеем (мно-о-го стратегическа цел, малко по-далеч от носовете на съответното ръководство) и започват да се пренасочват и пилеят ресурси които иначе биха отишли за едно по-перспективно развитие.

И тъй казва Деминг, системите основани на конкуренцията са способни да постигнат най-доброто, което може да се постигне при лоша работа.



Фигура 33. Промяна на посоката

е нужна.

В организации, където действат такива системи, ресурси и енергия се разхищават в огромни размери, дублират се усилия по извършване на едни и същи неща, отново и отново се започва от това, да се открива топлата вода и да се изобретява колелото. Така че, конкуренцията има и положителни, но и много отрицателни страни. Въпросът е този механизъм (на конкуренцията) да се използва така, че да се използват ползите му (а не отрицателните му ефекти да ни удрят като чукове по главата). Помислете си, казва Деминг, какви положителни резултати биха могли да се постигнат, ако социалната енергия не се губи в конфликти, а отива в сътрудничество между хора, движени от желанието да постигнат удовлетворение от работата си, да послужат на обществото, а не да съкрушат още един себеподобен – фиг. 33. Това не значи, че светът ще остане без конкуренция – локална и глобална. Въпросът е – как да изпреварим нашите конкуренти? Отговорът е прост – японците изпревариха американците със системата на Деминг. А тя не се основава на създаване на още по-конкурентна среда (вътре в организациите или вътре в държавата). Вместо това се засилва ролята на сътрудничеството. А там, дори и всички да печелят, те не печелят поравно – един печели повече, а друг – по-малко. И за да печелят всички повече „баницата“ на националното развитие трябва да става по-голяма. Конкуренцията може да се разглежда като нещо, което дълго време е вършило работа. Но времената се менят и прогресът движе човечеството

напред. Инструментът на чистата конкуренция започва да остарява и трябва да се модернизира. Някога и пиявицата е била основен инструмент за лечение (чрез смучене на кръв!) Днес обаче вече не е.

Като сравнява американската икономика с японската, Деминг казва за американската икономика – „Конкуренцията ни разруши!“.



Фигура 34. Конкурирай се, конкурирай се, бе! Я какви мускули имаш! Всички чалгаджийки ще са твои! Гротеската е пълна.

Конкурирайки се, тоест, движейки се напред, като изхвърляме другите от пътя е метод на действие, разрушителен за всички – накрая на пътя остава един (монополист) а другите са извън борда. Може и да е привлекателно като система, защото лесно се управлява (пусни ги да се ръчкат, па кой остане, остане), но резултатите може да са много плачевни (и то в една държавица, смазана от глобалната конкуренция – дали се сещате за коя държавица ви говоря?). И за да не бъде смазана съвсем, тази държавица май трябва да се ориентира към друга система – тази основана на сътрудничество на нацио-

налните обществени икономически и социални структури. Ама то било комунизъм туй – ще заквакат жабкини и жабоци. Ами, ами – така успяват в глобализацията развитите държави, които като заблатят някоя територия, гледат да си развдъят жабкини и жабоци, та да държат територията заблатена. Щото блатото не произвежда само – то трябва да внася. И вътре има яка конкуренция – фиг. 34.

И тъй – сътрудничество. Защо, как и в какво? Сътрудничеството трябва да стане цел и стил на управление. Но какво е сътрудничество? **Сътрудничество е когато група хора работят (доброволно) заедно за постигане на дадена цел.** Доброволно, защото иначе и работата в концлагер ще попадне в графата сътрудничество. В организация, работеща на основата на сътрудничеството, с течение на времето системата от разряди и рангове застава на пътя на развитието и тогава трябва да се помисли какви изменения трябва да настъпят в този инструмент за индивидуално разграничаване. И какви да са промените? Вместо съревнование за по-висок ранг или разряд следва да се залаща по резултати като следствие както от индивидуалните усилия, така и от сътрудничество между хора и подразделения от организацията. С течение на времето ще се появят повече иновации, развитие на фундаменталната и приложната наука и техника, разширяване на пазарите, по-високо възнаграждение и по-голямо удовлетворение от работата. Всички ще спечелят и няма да има загубили. Основният принцип на такъв стил на управление

следва да бъде – „Всички сме един отбор“. И става дума не само за сътрудничество на ниво организация. Става дума и за национално сътрудничество (че и за международно сътрудничество там, където целите съвпадат).

Японците, пише Деминг, са се вращавали в живота, основан на сътрудничеството. Да се конкурираме, казва Деминг. Да, но в рамките на сътрудничеството (поне до национално ниво). А сътрудничеството на международно ниво може да се изрази в изработване на международни стандарти. А те съвсем не отменат конкуренцията. Но да речем, в какви области могат да си сътрудничат конкуриращи се икономически организации (фирми). Ами за: разширяване на пазарите на продукцията, подобряване на имиджа на съответния производствен сектор, съгласуване на национални стандарти, работа с общи доставчици и т. н. И сътрудничеството трябва да е в полза на потребителя, а не в негова вреда (иначе ще се попадне под ударите на антикартелното законодателство). И антимонополното законодателство трябва да се прави така, че да не убива сътрудничеството, от което и организациите и потребителят имат полза.

Правителството, без да управлява бизнеса, може да му помага и да го поощрява към сътрудничество на национално ниво. И да се грижи за проблемите, които възникват в резултат от функционирането на бизнеса – за банкрутите, безработните и бедните. Също и за решаване на общи проблеми – като екологичните такива например.

Малко за знанията

Та като си говорим за философията на Деминг, да видим какво се крие зад думата философия. Някои я определят като търсене на мъдрост и знание, знание за причините и законите на всички неща и още с няколко думи – изследването на причините и законите, лежащи в основата на реалността. Като работно определение – бива. Опитите и примерите не заменят теорията – те могат да доведат до заблуждения. Опитът не ни учи на нищо, ако не е съчетан с теория, твърди Деминг. А изучаването на теорията е основната цел на образованието. Новата философия трябва лидерство и то такова, което увеличава екипната работа. Новата философия трябва да се крепи на нова теория – на други закони, които по-добре да отразяват реалността от законите на старата теория. А до теорията се стига с научен подход – формулировка на хипотези и проверката им на практика. А потвърдените хипотези формулират теорията. Теорията пък има следното ценно свойство – тя може да предсказва резултати без провеждане на експерименти и по такъв начин води до икономия на време и пари. Това е полезността на теорията – да е пригодна за предсказания. Стига обстоятелствата при които е била разработена теорията да са валидни и в бъдещето. Една единствена неудача на теорията налага изменението и или отказа от нея.

Защо дълбая толкова из въпроса за теорията или какво е имала Япония след Втората световна война

Правилната теория, казва Деминг може да подобри стандарта на живота. В края на краищата какво е имала Япония след края на Втората световна война – хора и правилна теория! Най-голямата предизикателство по пътя на познаването на истиската форма на Земята е било не незнанието, а илюзията за знание (фалшивата теория!). **Същото е и с икономиката. Не-олибералната икономика прогърмя с ограмен трясък. Но „псевдокапацитети“ продължават да ни пробутват Хайек, Мизес и Фридман като „абсолютната истина от последна инстанция“. Нали помните още – фалшивата теория е огромна спънка пред развитието!**

И това не може да се компенсира и от добри намерения и от старание и от упоритата работа. Може да работите да изнемощаване ден и нощ на границата на възможностите си и пак да не можете да постигнете целите си. Ако упоритата работа и усърдието бяха правилните отговори, казва Деминг, ние щяхме да живеем в един далеч по-справедлив свят. Но тази теория е погрешна за нашия свят. Тук старанията и усърдната работа, извършена там, където не трябва, може да доведе да по-лошо положение на нещата (пътят към ада е покрит с добри намерения!). Упоритата работа и усърдието сами по себе си не създават нито качество, нито пазар за продукцията.

Упоритата работа и усърдието трябва да станат ефективни. Как?

Чрез системата на знание в дълбочи-

на, отговаря Деминг. Но какво включва знанието в дълбочина според Деминг? То има 4 части:

Разбиране на системата и теория на оптимизацията;

Знание на статистическата теория;

Теория на познанието;

Психология.

Като правило, казва Деминг, знанието в дълбочина идва в една организация от източници вън от нея (от книгите например).

Елементи на знанието в дълбочина по Деминг

Знанието за системата и за целта на оптимизацията трябва да се изпълва за оптимизация на организацията като цяло, а не за субоптимизация на нейните части. Субоптимизацията е нещо по-просто от цялостната оптимизация, но е скъпо удоволствие, защото може да попречи на оптимизацията на цялата система и да създаде бариери пред прогреса на организацията. Трябва да се внимава с методи за субоптимизация като норми, квоти, управление по резултатите, управление по цели, системи за лични заслуги, премиални и т. н. Понякога обаче субоптимизацията не може да се избегне. Например ако разгледаме нациите по света. Всяка се опитва да направи субоптимизация – за нейните хора да има максимално блага и потребление. Никой не мисли за оптимизация на организацията на света като цяло. И дълго още няма да мисли. Това следва винаги да го имаме наум. Така че засега оптимизация може да прилагаме

изцяло до национално ниво. Оттам нагоре все още е царството на субоптимизацията. А как да познаем, че системата е субоптимизирана – ами всяка система, в която се появява принципа „едни печелят за сметка на други” е субоптимизирана. И това не е добре. Защото целта на всяка организация трябва да бъде – в края на краищата печелят всички участници от организацията – и работниците и служителите и ръководството. Може и да не може този принцип да се реализира веднага, но той е нещото, към което организацията трябва да се стреми по пътя на непрекъснатото подобряване на качеството.

Следващата точка е знанието на статистическата теория. Трябват ни знания за изменчивостта, ако искаме да сме наясно коя изменчивост може да управляваме и коя не можем да управляваме. Светът е пълен с изменения и разлики – между хора, продукти и т.н. Доста от разликите са статистически разлики – те не са резултат от някакъв особен процес. А ако разликите и промените са резултат от особен процес, то трябва непременно да забележим това, защото такива изменения свидетелстват или може да доведат организацията до неуправляемост. За съжаление няма (и не може вероятно да има) подход, който винаги да ни казва дали едно изменение е следствие на нормална или особена причина, но има подходи (като този на Шухарт) които показват, кога едно изменение може да бъде заподозряно, че се предизвиква от особена причина. А за да разбирим причините за измененията трябва да познаваме процесите в

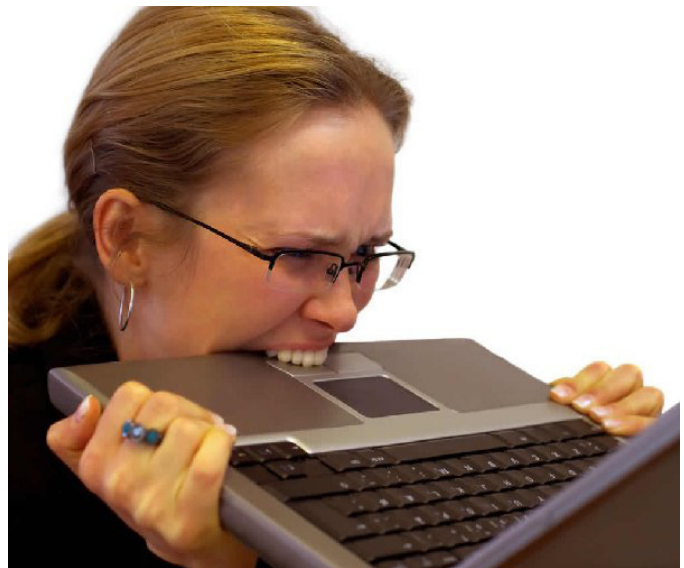
организацията, зависимостите и взаимовръзките между хората, групите и подразделенията в организацията. Трябва да се познава и влиянието на непрекъснатите малки случайни изменения на околната среда върху организацията.

Следващото което трябва да се знае е част от теорията на познанието. Всяко действие по управлението изисква предсказване на нещо. Това предсказване може да дойде от врачки и баячки, а може и да дойде от правилна теория. С голяма вероятност, някой, който получава добри оценки в училище, може да стане добър специалист. Това е правилна теория. Но дали всички гении са отличници? Това вече е неправилна теория.

Деминг пише, че твърдения, които не съдържат предсказание или обяснение на предишни събития са безполезни за ръководителя. Статистическата теория може да прави предсказания само за системи намиращи се в управляемо състояние (в състояние на статистически контрол). Предсказанието на поведението на неуправляема система с тези теории е опасно начинание (както и всяко друго предсказание на неуправляема система). За да се разбирате с другите, казва Деминг, давайте операционни определения на нещата.

Следват познания по психология. Психологията ни помага да разбираме хората, взаимодействието между хората и взаимодействието между хората и обстоятелствата. Психологията ни помага да разберем (и предскажем) как неопределеността и изменчивостта на различни обстоятелства и неща въз-

действа върху хората. Обстоятелствата влияят по различен начин на различните хора и това влияние може бързо да се изменя във времето. Заплащането на труда например е едно такова обстоятелство. Ръководителят трябва да знае за различията между хората и да ги използва. Хората се стараят по различни начини и с различно усърдие. Те не са машини и когато ръководителят се отнася с тях внимателно и грижливо, хората могат да свършат много работа.



Фигура 35. Недоволството е..... (прочети в текста и запомни!)

Недоволството е скритата пружина на измененията – фиг. 35. Ако хората са недоволни от нещо, то лесно може да се измени. Ръководителят трябва да знае, че когато направи изменение, хората имат нужда от известно време за да преминат през няколкото стадия на усвояване на изменението. Най-напред те си казват – „Това не може да бъде“ – стараят се да се борят с идеята и издигнат стена около нея. Следващият стадий е безпокойството, раздразнението, враждебността. Следва депресия и накрая

идва абсорбирането на изменението. И така психиката на човека „усвоява“ изменението и преминава в ново състояние. Важното е да се използват такива методи на управление, които да мотивират хората. Имаме вътрешна мотивация, външна мотивация и преоценка – фиг.36.



Фигура 36. На какво е способен мотивираният човек.

Вътрешната мотивация е свързана с уважението от страна на другите хора, със самоуважението и с вътрешното достойнство. Всеки има вътрешна потребност да се учи и изобретява и да получава удоволствие от работата си. Управлението трябва полека да се стреми към това, човек да е подготвен само на своята съвест (предположението е, че всички служители и работници имат такава). **Съвременното управление много повече залага на стимулите свързани с външната мотивация – възнагражденията.** Външната мотивация често неутрализира вътрешната – желанието да се учи заради знанието се замества от желание да се учи заради добрите оценки, удоволстви-

ето от работата отива на втори план изтласкано от желанието за по-висок рейтинг. Човек се стреми да избегне наказанието и да получи наградата, заплатата за това, което е произвел през деня. Просто, но разрушаващо вътрешния свят и даже личността на човека.

Преоценката се получава тогава, когато се опитваме с пари или вещи да оценим действие или достижение на човека, което той е извършил от чувство за самоуважение или за удоволствие. Превел бабата през улицата, а ние искаме да му платим затова. Изобщо както казва Деминг – паричното възнаграждение е лек път, по който вървят ръководители, които не разбират как да използват вътрешната мотивация. Това обаче е вярно само тогава, когато заплащането на труда е достатъчно, за да може съответния човек да си покрие жизнените нужди с него.

ЧАСТ 6:

ИДЕИТЕ НА ДЕМИНГ И ТЕКУЩОТО СЪСТОЯНИЕ НА НЕЩАТА В БЪЛГАРИЯ

Читателят вече се досеща какво ще пише по-долу. Но, както са ме учили далечно на Запад, ако искаш нещо да се оправи, най-напред безмилостно трябва да анализираш, къде са проблемите. И ето няколко бележки.

Чушкопекът

Никъде в Япония не съм чул някой да псува Сони за машинката за варене на ориз, показана на фиг. 4. Напротив Сони е получавала всякаква помощ и добро отношение и от държавата и от

обществото, за да стигне до днешните си размери и принос към японското общество и икономика. На основата на научни и технологични разработки. А сега за БАН и чушкопека – псувни, псувни, псувни, феодални старци, некадърници, пиещи кафе и т.н. и т. н. Е, трябва да ви е станало ясно, че така модерно общество няма да се построи у нас. Ако я карате така, все по-озлобено ще псувате, докато японци и други ви измъкват парите от джобчето с техните стоки и с тези пари плащат заплатите и пенсиите в Япония и на други места. И БАН никак не ви е виновен. Напротив, БАН е това, което може да ви спаси от мизерията.

Непрекъснати усилия за подобряване на качеството?

Качество? Олеле! По нашите земи още живеем във времената, когато клиентът трябва да се излъже, измами и оскубе, пък после ще видим. Ако е будала, пак ще дойде да купи. Това е късогледа политика и резултатите от нея са видни за всички. Нека съвсем да не отваряме дума за организации, свързани с администрацията – държавната и друга. Качете се в един автобус на градския транспорт и просто слушайте. Чудни неща ще чуете.

Приложение на принципите на Деминг

Принципите на Деминг са широко известни и масово прилагани у нас. Тъй, амчи, как иначе! А, не било ли тъй! От мене сте ги чули!? Е, тогава лошо. Ами лошо е, като се огледа човек. Но все пак, японците са стартирали от по-лошо състояние. Тук у нас (все още) не са падали атомни бомби, нали? Я-а-а, на-

дежда значи има. Стига да почнете да прилагате философията на Деминг и да забравите неолибералните измишльотини, пробутвани ви от мрежата от „тинк-танкове“, защитаваща интереси, различни от българските. Видяхте докъде ви докара ордата от танкаджии и техни последователи. Които пицят, че нямат алтернатива. Имат, и-ма-а-ат! И тя добре е описана от Лудвиг Ерхард и Уилям Едуардс Деминг. И още по-успешно приложена в Германия и Япония.

Проблеми и болести по Деминг?

Като пишех текста за проблемите и болестите, си мислех, че българските организации не само, че имат всичките проблеми, но са и болни от всички смъртни болести. И напук на всичко – не умират. Значи има надежда. А представяте ли си какво ще е ако смъртните болести бъдат излекувани, а проблемите – решени. Аз винаги съм казвал – като народ, българският никак не стои по-долу от японския.

Стабилност на процесите?

Дали някой ръководител в тази държава го е грижа, че за да управлява, трябва да стабилизира процесите съгласно идеите на Шухарт и Деминг? Аз знам за един заместник-директор на един институт от БАН, може и да има и други покрай него с ясното съзнание за горните идеи. Но не е масова практика. И като така, наблюдаваме вопиюща неуправляемост на организациите в България. Бизнеси фалират, по улиците ходят протестъри, из партиите почна караницата кой да оглави листата за изборите за европарламент и тъй нататък. Логично е

да не се управлява съгласно принципа за стабилизация на процесите и принципа за непрекъснатото подобрене на качеството. Пуснете ли ги в действие, системата на автомат ще почне да изхвърля политическия и друг боклук. А боклука също има права, нали така? Само вие нямате права – вие имате само задължения. Тъй де. Тъй някои се мъчат (мъчат – каква точна дума!) да стабилизират процесите у нас.

Операционни определения?

Много обичам да гледам коментарни предавания. Седнали „аналитици“ и се карат ли карат, а то един разбира едно, а друг друго под дадена дума. Та важно е да има операционни определения за нещата. Така ще има консенсус кое какво е и доколко върши работа. И тогава ще се премине от безполезни приказки към вършене на работа.

Тотална субоптимизация вместо глобала оптимизация

Тука българинът е цар. Домът му – нареден, може и по мечи кожи да ходи. Като излезе на улицата – кал до ушите. Отиде на работа – организацията му пропада, а шефовете на подразделения се борят кой по-велик и чий феод е по-добре изглеждащ. Но обстановката е следствие от принципа – „аз да съм си добре, а другите – кучета ги яли“. Е, и какво стана – затворило се като в затвор – с високи зидове и алармени инсталации, като излезе на улицата – го гонят просяци и обирджии и било му добре тъй. И това състояние на нещата ще продължи. Докато не се проумее, че субоптимизацията не може да постигне дори локална оптимизация, защото, когато цялата организация не

е добре, и подразделенията и живеят трудно.

Да субоптимизираме разходите за наука, че да стане по-ефективна научно-технологичната организация – от това по-овча политика – здраве му кажи!

Овча политика по отношение на науката – това винаги ми е било мнението и представа си нямате, каква злоба и завист са се изсипвали и се изписват върху мен. Но това не променя нещата. Сега ще ги оправя аз тези учени от БАН – изживява се поредния „реформатор - субоптимизатор“. Сега ще им намаля заплатите, ще ги изпосъкратя и ще ги псувам налява и надясно. Така ще разгоня некадърниците и ще останат само най-кадърните. Които ще се оправят по международни проекти и ще продължа да им държа заплатите ниски. Тъй. И какво стана? – „оптимизирахте“ науката – разсипахте я, добрите учени си работим по проекти в чужбина. Окрадохте фонда за научни изследвания – бръснарници и фирми за „изследвания“ на бельо ви правят науката. За 25 години сте изгребали 30 милиарда лева от науката и учениците. Стана ли ви по-добре. Мръднахте ли от последното място във всички класации? Няма и да мръднете. Обаче продължавате. Неолиберални „стратегии“ за развитие на науката, неолиберални „оперативни програми“. Нали записахте, че и „стратегията“ и „оперативната програма“ ще бъдат пълен провал навсякъде, където неолибералните бълнувания останат да действат? Запишете си го и си го подчертайте, защото стандартното пищене след всеки провал е – олеле, ама ний има-

хме добри намерения (!!!), олеле, ама как тъй стана, олеле, ама защо никой не ни предупреди!!! И след като като охулихте и омърсихте учените с опит, сега пеете песничка, как младежта щяла да оправи нещата. Ще има да чакате – запишете си някъде, че и това съм ви го написал. Тя младежта не е проста. Запомнете, че съм посочил и важна причина за бъдещите ви провали – жалките ви опити за „субоптимизация“ на научната организация на българското общество. Ще кажете, че съм саркастичен. Така де – огромна неолиберална некадърност – огромен сарказъм насреща. Ама нямало алтернатива. Как тъй ще да няма. Има – Деминг.

Правилна теория? Не – производство на неолиберални зомбита

Нали още помните какво казвал Деминг за японците – че имали две неща: хора и правилната теория. Налице ли е в България правилната теория за нейното развитие? Да, да-а-а-а! – Хайек, Мизес, Фридман – опищават пространството всеки ден неолибералните „тинк-танкисти“. Но я да спрем да слушаме звуците, издавани от чугунените глави и да се огледаме. Какви са резултатите от „правилната“ теория? За 25 години населението намаля с 2 милиона човека, демаграфска катастрофа, безработица, глад, студ. И други „благинки“. Е, ако още мислите, че това е правилната теория – давайте. Ще станете още по-бедни, по-гладни и по-злобни. А има ли алтернатива? Има, разбира се.

А що се отнася до науката – не ви ли стана ясно, че текущата проектна система е пълна катастрофа? И пак и пак залагате същото по „стратегии“ и „оперативни програми“. Честно да ви кажа, нескрито се радвам, че бях отрязан от финансиране от Фонда за научни изследвания (кой ли обича критиците, особено тези, дето се оказват прави) и нямам нищо общо нито със „стратегията“, нито с „оперативната програма“ за наука. Да се знае и да се помни! А що се отнася до изгърмелия Фонд за научни изследвания – за 13 години съм ръководил 1 проект на стойност 7 500 лева, за резултатите от който колективът получи 1-ва награда на МОН за научни постижения. Не съм написал и една рецензия за този фонд, не съм участвал в никакви негови комисиии, не съм участвал в никакви негови ръководни органи! Да се знае и да се помни! Защото един ден, като си замина, ще стане ясно колко рецензии съм написал и какво е било участието ми на други места (не в тая държава). Пък нека ми се подиграват – нека да има поне един неопетнен глупак, ей така за цяр, дето казва народа.

Климат на сътрудничество? Не – пещерен индивидуализъм

Накъдето и де се обърна, все слушам приказки, чиито смисъл е – аз, аз, аз, за мене да има, за мене да има и ..парата да пада. Да пада разбира се, не да се изработва. Е, никой не ви пречи да сте индивидуалисти. И какво – добре ли си живеете? Или сте толкова отчаяни, че гледате към Терминал 2 на летището? Но така е – като не ти стига акъла да уредиш собствената си държава, отиваш да слугуваш в чужди. А

какво ви пречи да си уредите държава-та. Вече писах, че не сте по-прости от японците. Значи остава второто нещо – правилната теория. А тя изисква да смените настоящия климат на индивидуализъм с климат на колективизъм. И пак да ви напиша – и тиранозаврите са ловували в групи. И никой не ги е обвинявал в комунизъм.

Знания в дълбочина?

Като чета, колко чете нашенецът на година, ясно ми е, че няма знания в дълбочина. Няма знания в дълбочина и при ръководителите на организации. Тук-там някой да налучка нещо (преди да бъде хванат в яката хватка на първосигналната ни капиталистическа конкуренция). Знания трябва да се трупат. Но само с трупане не става. Трябва и да се прилагат.

Какво да се прави – стратегията на Ерхард и тактиката на Деминг

Тук заглавието май казва какво имам наум. Като гледате, до какво ви води текущата философия за управление на организации и климатът на индивидуализъм по нашите земи – що не вземем да посменим малко нещата и да възприемем теорията, която е показала, че работи в Германия и Япония. Хитрец си ти Витанов, ще кажете. Знаеш, че ни бива като народ и искаш да ни предложиш теория, която е дала добри резултати. Ама нас са ни омрежили с мрежа от тинк-танкове и танкистите им пеят ли пеят всеки ден, какви добри намерения имат. И покрай тези песни пускат по мрежата и идеи в полза на тези, които финансират мрежичките. Винаги съм казвал – евалла на тези, които финансират

мрежите. Те си гонят интереса и така трябва. Позорът е за продажниците – тези, които продават народа си за няколко сребърника. Тъй де, на като сте тръгнали по пътя към ада, с какво очаквате да ви го постелят танкаджиите? А аз ви посочвам, че има и друг път – пътят на добрите резултати. Ха бъдете здрави и честита новата 2014 година! И накрая още нещо – за тази 6-та част на материала казвам :

Посветено на всички, които ще кажат: „Това не се отнася до мене!“

Последното е цитат. Откъде ли? От книгата за Оцеола или от книгата за Улцана? Или пък от друго нещо? Кое-то започва с – „Кой си ти?“

ДОПЪЛНИТЕЛНА ЛИТЕРАТУРА ПО ТЕМАТА

- 1.) W. Edwards Deming. Out of crisis. The MIT Press, Cambridge, MA (1986)
- 2.) W. Edwards Deming. The new economics for industry, government education. The MIT Press, Cambridge, MA (2000).
- 3.) H. R. Neave. The Deming dimension. SPC Press, Knoxville, Tennessee (1990).

АВТОР: ПРОФ. ДМН НИКОЛАЙ К. ВИТАНОВ