

УПРАВЛЕНИЕ ЧРЕЗ ТОТАЛНО КАЧЕСТВО И УЧЕЩА ОРГАНИЗАЦИЯ

Кристиян ХАДЖИЕВ, доц. д-р

НБУ

Резюме: Анализират се основните характеристики на управлението чрез тотално качеството (TQM) и организацията основана на знания (**learning organization**). Обект на изследване са принципите на TQM, които са в основата на учещата се организация. Основната цел е да се идентифицират критичните фактори за успех в процеса на имплементация на управлението чрез тотално качество в организационната практика, което предполага използването на специфични подходи и методи: групи или „кръжоци“ по качеството, делегиране на пълномощия, образци за сравнение (Benchmarking) и други. Фокусът се поставя върху обучението като ключов стратегически приоритет за формирането, поддържането и развитието на човешкия капитал. Изводът, който се налага е, че TQM и учещата организация изискват целенасочени промени в сферите на лидерството, структурите, овластяването, информацията и комуникациите, стратегиите и културата.

Ключови думи: Тоталното управление на качеството, „нулеви дефекти“, философия „точно на време“, цена на качество, **учеща организация** или организация основана на знания, бенчмаркинг, стандарт „Инвеститори в хората“, иновации, човешки капитал, **виртуални екипи**, управление на промените.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND LEARNING ORGANIZATION

Associate professor Kristian Hadjiev, Ph.D

New Bulgarian University

Abstract: The main characteristics of Total Quality Management (TQM) and the Learning Organization are analyzed. The subject matter of the study is the principles of TQM that underpin the learning organization. The main objective is to identify the critical success factors in the process of implementation of management through total quality in organizational practice, which involves the use of specific approaches and methods: quality groups or circles, delegation of authority, benchmarking and other. The focus is on training as a key strategic priority for the formation, maintenance and development of human capital. The main conclusion is that TQM and the learning organization

require purposeful changes in the areas of leadership, structures, empowerment, information and communication, strategies and culture.

Key words: TQM (Total Quality Management"), Zero defect, Just in Time, cost of quality, learning organization, benchmarking, Investor in people, innovations, human capital, virtual teams, managing change.

Днес бизнесът функционира в условия на глобална конкуренция и непрекъснат натиск за промяна, а феноменът тотално управление на качеството е един от най-важните фактори за постигане на конкурентно предимство на пазара в новата VUCA-епоха¹. Благодарение на технологичните иновации днес потребителите имат достъп до огромен ресурс от информация, за да направят своя избор. Бизнес климата става все по-сложен, а пазарните стратегии се променят от локални към глобални. Мениджмънтът е подложен на непрекъснат натиск да увеличава своята конкурентоспособност като намалява оперативните разходи и оптимизира логистичните. Ниският иновационен потенциал, безразличието към промените и придържането към традиционни мениджмънт концепции са неадекватни инструменти за ръководене на бизнеса в среда с висока степен на неопределеност. Това налага преоценка на редица смятани за безспорни до сега схеми на управление и генериране на нови отправни точки и организационни решения.

От друга страна потребителите стават все по-наясно с нарастващите стандарти, като в същото време имат достъп до широк спектър от продукти и услуги, между които да избират. Търсенето на качествени продукти и услуги принуждава компаниите да правят значителни инвестиции в имплементирането и прилагането на общи стратегии за управление на качеството.

Тези промени са израз на дълбоки и генерални трансформации, свързани с драматичният скок в развитите страни от индустриална към информационна икономика. Съвременният бизнес се намира в

¹ **VUCA** е акроним от: **Volatility** (динамика на промените); **Uncertainty** (несигурност); **Complexity** (комплексност); **Ambiguity** (неопределеност).

състояние на качествена революция, предизвикана до голяма степен от въвеждането на Японската философия "точно на време" (Just in Time).

В основата на японското съвършенство са обучението, взаимозаменяемостта и екипната работа на консултантска основа, както и стремежа към "нулеви дефекти", все основни компоненти на **Тоталното управление на качеството (TQM)**.

Основните принципи на философията за тотално управление на качеството са свързани преди всичко с изискванията на потребителите; ориентацията към интересите на служителите, организациите и обществото; подобряване на бизнес средата и непрекъснато инициране на промени свързани с качеството. Главните цели на коцепцията са – запазване и повишаване на удовлетворението на потребителите, конкурентноспособност и печалба; стимулиране на персонала; повишаването на качеството на процеси, продукцията и сервизни услуги; намаляване на загубите; ефективно използване на ресурсите. За основни функции на качеството се приемат: планиране, ръководство, контрол, непрекъснати подобрения, представяне и одит.

TQM-моделът идентифицира основните направления на развитие и качествените промени в начините на производство. Той е стандартизиран подход, който се поддържа от водещите в света организации по стандартизация и постоянно се обновява. В основата му лежи бизнес стратегията, която цели организацията да доставя на потребителите продукти/услуги, които отговарят на техните конкретни потребности.

Тоталното управление на качеството е обединяване на всички ресурси за постигане на "нулеви дефекти", при възможно минимални разходи. Под "нулеви дефекти" се разбира непрекъснато удовлетворяване на изискванията на потребителя.[9] Системата се основава на допускането, че 90% от проблемите са свързани с процесите, а не с персонала. TQM е система, комбинираща качествения контрол и организационния модел, разработена на базата на планирането и непрекъснатото внедряване на промените

(подобренията). Тя представлява логическа еволюция на целевото управление и стратегическото планиране.

Традиционните модели предполагат, че това, за което клиента е готов да плати и което го удовлетворява днес не се променя с времето. На практика целево-адаптивни организации следват логиката, че достигайки най-високите качествени стандарти, те могат да калкулират допълнителна премия и по този начин "да обучават" потребителите да изискват все по-високо качество. Тези организации, като променят вкусовете на клиентите са в уникална пазарна позиция да задоволяват тези нови потребности, което от своя страна се изразява в по-високи цени и по-голям пазарен дял.

Основната идея на TQM е **непрекъснатото усъвършенстване или KAIZEN**. Един от основните мотиви за внедряване на подхода за управление чрез тотално качество е нарастващата значимост на глобалната икономика. Управлението чрез тотално качество (TQM) е метод, който предполага организацията да приема като задължение непрекъснатото усъвършенстване на своята дейност.

По отношение на връзката между TQM и човешките ресурси (ЧР) може да се каже, че вниманието на ръководителите е фокусирано върху работата в екип, по-високата степен на въвлеченост на работниците в процеса на труда, повишаването на удовлетвореността на потребителите и понижаване на издръжката на производството.

Управлението чрез тотално качество се основава на принципите на сътрудничество на функционалните отдели, като включва в тази дейност са потребителите и доставчиците. Преминалите през обучение екипи придобиват възможност за вземане на решения, които подпомагат постигането на високи стандарти за качество. Може да се каже, че мисленето на мениджърите търпи революция, тъй като от отделите за контрол на качеството и формалните системи за контрол отпада основната отговорност за осъществяване на проверки и постоянно наблюдение на действията на служителите. Фокусът се

поставя върху осигуряване на качеството (превантивна стратегия) на базата на компетентности (знания и умения) и оборот от стандарти.

Организациите, които са ориентирани към повишаване на качеството на продукцията, се отказват от проверката на всеки произведен детайл и ограничават функциите на отдела за контрол, с което освобождават ресурси за обучение на редови служители, и им възлагат като допълнителна отговорност качеството на труда. TQM означава преход от методите на бюрократичен контрол към нови подходи, което на практика означава по-висока степен на въвлеченост на работниците в работните процеси.

Внедряването на управлението чрез тотално качество предполага използването на специфични подходи и методи: групи по качеството, наричани още "кръжоци по качество", делегиране на пълномощия, образци за сравнение (Benchmarking), др. Концепцията за групите по качеството е разработена в японските компании като метод за приобщаване на сътрудниците в организацията за постигане на високи резултати и като такава много бързо се разпространява в Европа и Америка.

Вече много страни по света официално се присъединяват към универсалната рамкова система за гарантиране на качеството ISO 9000/9001/2000. Към тези стандарти може да се посочи и този, който се отнася до управлението на човешките ресурси – „Инвеститор в хора“ (Investor in people). Той се прилага с успех в много компании по целия свят, а също така и в България.

Процесите на глобализация създават нова икономическа среда, която предизвиква необходимост от адекватно поведение на националните икономики и на световното стопанство. Финансовите и материални ресурси като център на икономиката се заменят от човешките и информационни ресурси. Перспективата на тази тенденция се основава на факта, че финансовите и материални ресурси са все по-ограничени, а човешкият ресурс, който акумулира знание и опит, чрез

новите развиващи се информационни и комуникационни технологии, все още е неограничен.

В основата на гъвкавостта е съвременните организации непрекъснато да усвояват нови знания, както на индивидуално, така и на екипно и организационно, чрез които да постигат непрекъснато усъвършенстване. Работодателите насърчават творчеството на своите служители, а обучението се явява **ключов стратегически приоритет** за формирането, поддържането и развитието на човешкия капитал. Това коренно противоречи на преследваната единствено висока ефективност от традиционните организации.

Управлението чрез тотално качество предполага делегиране на права за вземане на решения на членовете на екипа и на по-ниските организационни нива. Възниква необходимостта от алтернативни методи за организация на работните процеси, например телекомуникационни системи, разделение на работните задачи или високомобилен човешки капитал. В този смисъл се засилва потребността ръководителите да обезпечават достъп до информация на служителите. В корпоративния свят все повече набира сила тенденцията към привличане на външни източници (outsourcing) на компаниите, т. е. предаване на определени вътрешни процеси и операции на адекватни посредници. Като пример в това отношение може да се посочи, използването на агенции за подбор и обучение на служителите, управление на възнагражденията и др.

Непрекъснатото усъвършенстване е постоянно осъществяване на множество малки подобрения във всички области на дейността на организацията. Всеки служител в организацията осъзнава, че ръководството очаква от него инициране дори на неголеми, но положителни промени, които допринасят за увеличаване на приноса на индивида за постигане на целите на компанията. Съгласно модела най-добрият начин за мотивиране на човешкия капитал е да се постигне неговата всеотдайна ангажираност към целите на организацията с помощта на умело ръководство и съпричастност.

В научната литература е възприет **терминът учеща организация (learning organization)**, или организация основана на знания. За основа на развитието на тази концепцията служи книгата на **Питър Сендж „Петата дисциплина: изкуството и практиката на учещата организация”** [1], в която авторът описва организационните промени, които позволяват на компаниите да се адаптират към нарастващия хаос в света. Учещата организация е тази, в която хората непрекъснато разширяват **потенциала си** за създаване на желаните резултати, в която се възпитават нови и разпростиращи се модели на мислене, в която колективният стремеж е освободен и в която хората непрекъснато учат заедно.

Съгласно концепцията на П. Сендж условието за изграждане на учеща организация е усвояването **от мениджърите на пет принципа на TQM**, а именно:

- Системно мислене - всички служители в компанията трябва ясно да осъзнаят принципите на дейност, имайки предвид както действията на организацията като цяло, така и собствените задачи и цели на отделите, в които работят. По този начин всеки член получава възможност да даде своя принос за постигането на общите цели.
- Визия - определяне от организацията на общите стремежи за всички индивиди, а също така и своите ценности.
- Готовност за използване на ментални модели /анализиране на съвременния начин на мислене с цел идентифициране на бариерите, възпрепятстващи новите принципи на поведение. Често човек е толкова свързан със старите подходи, че дори не го осъзнава.
- Обучение на екипа - всички служители следва да способстват за успеха на екипа, като използват преимуществата на работата в екип на консултантска основа, и се стремят към постигането не само на личните, но и на общите цели.

- Индивидуално майсторство - познаване от служителите на работните задачи, за които носят отговорност.

Изпълнението на тези условия от мениджмънта допринася за приемането на новия подход. Учещата организация се характеризира с целенасочени промени в сферите на **лидерството, структурите, овластяването, информацията и комуникациите, стратегиите и културата.**

Въз основа на своите дългогодишни проучвания, Дейвид Гарвин посочва 5 неща, в които учещите организации са много добри и които ги отличават от другите организации.[4]

1. Систематично решаване на проблеми–практика, която се основава на философията и методите за управление на качеството и по-конкретно на т.нар. цикъл на Деминг „планирай-направи-провери-действай“. При този подход вземането на решения се основава на данни, а не на твърдения. За целта организациите използват прости статистически инструменти за определяне на връзката между причини/фактори и резултати/ефекти, за да организират данните и да направят съответни изводи.
2. Експериментиране–тази дейност включва систематично търсене и тестване на ново знание. Учещите организации подкрепят и реализират инициативи за непрекъснато подобряване на дейността чрез изпробване на нови практики и идеи, като активно включват в този процес всички свои служители.
3. Учене от предишен опит–учещите организации анализират своите успехи и провали, оценяват ги систематично и записват извлечените поуки по открит и достъпен за служителите начин. Този процес е наречен „Принципът на Сантаяна“ –по името на философа Джордж Сантаяна, според който „Тези, които не помнят миналото, са осъдени да го повторят“.

4. Учене от другите – понякога най-силните прозрения идват, когато човек погледне извън непосредствената си среда и открие нови перспективи. Това е т. нар. „бенчмаркинг“ - систематизиран процес за идентифициране на организации с най-добри практики и анализиране на възможността техният опит да се адаптира и приложи в собствената организация.
5. Бързо и ефективно разпространяване на знанието в организацията – чрез временно привличане на хора с нова експертиза, чрез вътрешна мобилност, възможности за неформално учене на работното място или чрез програми за обучение, които са пряко свързани с практиката и водят до подобряване на изпълнението.

Според Хардвардския професор Дейвид Гарвин и неговите колеги[3] основната причина за неуспеха на много организации да се превърнат в учещи се крие в това, че мениджърите просто не знаят как да постигнат подобна цел. Гарвин смята, че мениджмънтът се нуждае от ясно ръководство, конкретни цели, прецизно дефинирани стъпки и инструмент за обратна връзка, измерване и оценка на напредъка. Фокусът е върху три основни компонента:

- Организационна култура, подкрепяща ученето - съдържа всички писани и неписани правила, по които функционира една организация –нейната мисия, визия, структура, отношение към външния свят, лидерство, вътрешни комуникации и други. По отношение на ученето, Гарвин, Едмундсън и Джино идентифицират в нея 4 аспекта: психологическа сигурност, оценяване на различията, отвореност към нови идеи и време за рефлексия (преглед и обмисляне на работните процеси);
- Прилагане на конкретни механизми и процеси за учене-елементите, които изграждат „инфраструктурата“ на учещата организация. Това са обученията, трансфера на

знанията в практиката, проучването и експериментирането, събирането на информация и нейния анализ;

- Лидерски стил, който стимулира ученето- голямата отговорност за превръщането на една организация в уещца се носи от нейните лидери. Самите служители могат да направят сравнително малко за промяна на организационната култура или работните процеси. От лидерите се очаква да изградят организационна култура, която подкрепя ученето, да въвеждат механизми за събиране и систематизиране на знанията, да осигуряват време за размисъл, да събират хората за дискусии и съвместно решаване на проблеми, да стимулират различните виждания, да проблематизират скрити допускания, да насърчават иновациите и да не се колебаят да правят нужните промени.

Това изисква в организациите да се формира нов тип поведение, което характеризира лидерството. Традиционният подход към ръководството изисква поставянето на цели, вземането на решения и контрол, но лидерството в уещщата организация изисква много повече. Формалната власт е по-малко ефективна и се заменя от власт, основана на общи възгледи, ценности, доверие и постоянство. Ролята на мениджърите е *"да откриват ресурси, да бъдат фасилитатори и мотиватори, а не постоянни критици, съветници, и оценители"*[1]. Уещщите организации създават и т.нар. лидери-служители, които са отдадени на визията за организацията. Лидерите-служители са готови да споделят с колегите си всичко - властта, идеите, информацията, официалното признание. Такъв тип лидер посвещава себе си на изграждането на организацията, а не на постигането на нещо за себе си.

Уещщата организация използва преимуществата на хоризонталните взаимовръзки, в това число и на работата в екип, на специалните групи и редовните срещи на служителите от различни

отдели. Това способства за постепенното премахване на границите между служителите и отделите и по този начин вместо за конкуренция става въпрос за общуване и сътрудничество между членовете на различните отдели. Работата в екип започва да преобладава над индивидуалната, а на самите екипи се възлагат нови отговорности за производството на продукцията, както и за укрепването на отношенията с клиентите. Членовете на екипите носят отговорност за повишаването на квалификацията, безопасността на труда, дори и за вземането на решения, а също така и за възнаграждението. Тук може да се посочи и теорията за мрежовата организация, в съответствие с която групата или екипа получава статус на автономен център за печалба.

Служителите, които са обучени в прилагането на TQM, са като екип за бързо реагиране в организацията, който се сформира за разрешаване на конкретен проблем, след това се разпада и прегрупира, често в друга конфигурация, за да се заеме със следващото предизвикателство. От голямо значение е в обучението да бъдат включени мотивирани служители. Това води до формирането на качествен екип и същевременно показва, че прилагането на TQM е стъпка напред в кариерата.

Докато традиционните организации се стремят към ограничаване на пълномощията, TQM използва предоставянето на повече власт, свобода и знания като средство да запази своята конкурентоспособност.

Новият подход към управление на организациите и управлението на човешките ресурси предполага нова управленска философия, която интегрира промяната. Тази философия изисква адаптивност и гъвкавост на организацията в условията на неопределеност на външната и вътрешната среда, преориентация към управлението на човешкия капитал и неговия потенциал като основна ценност и използване на иновативните и творческите способности на хората, развитие на

организационната култура, търсене на общи възгледи, убеждения и ценности.

Овластяването се осъществява под формата на самоуправляващи се работни екипи (СУРЕ)[2], групи по качеството, обогатяване на процеса на труда, участие в управлението, а също и възможности за вземане на решения, обучение и предоставяне на информация, което позволява на индивидите самостоятелно и при отсъствие на строг контрол да изпълняват възложените им задачи.

Променя се виждането за ролята на хората в организацията, те вече се приемат като основен стратегически ресурс, критичен фактор за успеха. Затова съвременните компании мотивират своите служители, гарантирайки им правото на труд и солидно възнаграждение. Стремят се наетите да се възприемат като реални собственици на компанията, и затова разделят с тях резултатите от повишената производителност и доходите. Организирано се обучават и тийм билдинги на специалисти със сходни професии, предоставят се възможности за професионално развитие и израстване в кариерата. Всеки получава възможност да търси ниши, които съответстват по най-добрия начин на таланта, на областите, в които могат да се реализират способностите му. Развитие на кариерата престава да бъде придвижване по вертикала и се превръща в преместване по хоризонтала, отговорността за развитие се възлага на самите служители, а компанията не гарантира пожизнена заетост.

Динамичните промени на пазара изискват бърза реакция от организациите, което от една страна заставя служителите да придобиват нови компетентности и умения, за да могат да изпълняват различни роли в организацията, а от друга страна налага поддържане, както на основна работна сила, така и на периферна /заети при не постоянен трудов договор, независими специалисти/. На преден план излиза привличането на експерти за изпълнение и реализация на конкретни проекти/програми, които впоследствие да инициират съществени промени, които да поставят нови организационни цели и

задачи пред изпълнителите. Много често служителите дори нямат конкретно работно място и взаимодействат виртуално от дистанция.

Динамичното развитие на комуникационните и информационни технологии позволяват на съвременните организации използването на т.нар. **виртуални екипи** /част от периферната работна сила/, разпръснати по целия свят.

Важно място в организацията е културата на компанията – **егалитарна култура** - всеки има възможност да развие своя потенциал. Служителите се стимулират да правят експерименти, а грешките се приемат като необходим елемент от ученето. Уважението към хората се основа на техния принос за компанията; усъвършенстване и адаптивност на културните ценности; "безгранична организация" – хората са част от системата. В тази връзка следва да се отбележи, че някои традиционни виждания и идеи през призмата на 21 век са на практика безполезни и понякога неуместни. Такъв, например е принципа за разделяне на индивидуалните и професионални ценности и етика. На повърхността, това изглежда като правилна посока, но при задълбочено разглеждане в практиката, това е неработещ и деструктивен принцип. В съвременния си вид организации и хора работят като едно цяло. Когато части от системата са несъвместими, общата организационна ефективност драстично намалява. Проблемите с разделяне на личните и професионалните дейности се мултиплицират. Това се случва защото хората са стимулирани директно и индиректно да развиват едни ценности и морал в семейството, а съвсем различни и понякога дори противоположни приоритети и преференции в работата. Резултатът може да се изрази в конфликт на роли и етика на работното място и извън него.

Имплементирането на тази дихотомия между индивидуална и организационна култура в индустриалните отношения на практика е невъзможно. В Съединените щати, Европа, също така и България днес, хората работят все по-дълги часове. Услугите, които организациите вече включват в своя социален пакет са фитнес зали, детска грижа,

родителски отпуск, инсентив пътувания и др. Кариерата при семейните двойки е нещо обичайно, а не изключение. Условието на работа също се променят. От служителите се изисква да работят в екипи и по проекти вместо индивидуално. Глобалното увеличаване на интернационализма изисква повече сътрудничество и взаимозависими резултати. По всички тези причини разделянето на лична и професионална етика и ценности не може и не би трябвало да бъде предприето.

Управлението чрез TQM предполага постоянни иновации и нови нива на обслужване на потребителите, въвличане на служителите в работния процес, екипна дейност, създаване на отношения на доверие и сътрудничество, отслабване значението на йерархията. Компаниите осъзнават, че трябва да използват служителите си, като източници на идеи и познания, а не като чисто физическа работна сила, която изпълнява рутинни дейности и функции.

При системния подход се променя отношението към човека, започва да действа принципът от "хората към организацията, към нейните структури и механизми"[1]. С японския модел и системите за тотално управление на качеството продължава еволюцията на мениджмънта, стремежът е към постигане на всеотдайна ангажираност на работещите към целите на организацията с помощта на умело ръководство и съпричастност.

В съвременната учеща организация се отдава все по-голямо значение на хората, те се явяват стратегически фактор, който осигурява конкурентно предимство. Йерархията става все по-платка, властта и контролът се предават на по-ниските равнища, служителите изпълняват предимно ментални задачи, работи се в екипи, лидерът заменя традиционния ръководител.

В условията на глобализация компаниите са ориентирани не толкова към печалбата, колкото към потребителите и акционерите с подход към хората и техните знания, като основен ресурс и средство за достигане на висока ефективност. Ръководителите на учещата

организация осъзнават, че човешкото познание се превръща в крайно необходимо критично измерение на работата и предпоставка за успех.

От направения анализ става ясно, че TQM непрекъснато се развива и еволюира, а човешкият фактор има все по-голямо значение, което налага търсенето на адекватни методи за неговото мотивиране и пълноценно използване.

Учещите организации адекватно реагират на промените, фокусират своите усилия върху резултата като развиват уникални културни нагласи и съпричастност към поставените цели. Управлят вътрешните трансформационни процеси, едновременно с предприемането на новаторски проекти с висока степен на риск и несигурност. Това създава работен климат, който засилва чувството за собствена значимост на индивида. Този тип организации функционират ефективно в много области. Това е скритата страна на съвършенството – способността да се постигат целите с ограничени ресурси.

Да се реализира максималният потенциал на човешкия капитал е основно предизвикателство в управлението през новото хилядолетие. Изследваните основни принципи, модели и техники за внедряване на TQM-концепцията в българската бизнес среда са средствата, чрез които мениджърите ще отговорят на тези изисквания. Нищо от това, обаче не е задължително. Всичко зависи от избора. Няма закон, който казва, че някой трябва да се усъвършенства. Това е доброволен избор. Въпрос на оцеляване.

Литература

1. Сендж, Питър „Петата дисциплина: изкуството и практиката на учещата организация“, изд. Изток-Запад, 2012
2. Хаджиев, Кр. „Самоуправляващи се работни екипи-теория и методология“, изд. Библиотека „Стопански свят“, С. А. Ценов, Свищов, 2010
3. David A. Garvin, Amy C. Edmondson, and Francesca Gino (2008). Is Yours a Learning Organization? Harvard Business Review

4. Garvin, David A. (1993). Building a learning organization, Harvard Business Review
5. Hadzhiev, Kr. Modeli za organizatsionno savarshenstvo, NBU, 2013
6. Mc Kinsey & Co: An empirical investigation, Journal of Business, 1998
7. Peterson and Cameron, Enhancing organizational performance, NY, 1998
8. Shtub, A. i ekip, Upravlenie na proekti, t. 1, Delfin pres, Burgas, 1994
9. Turner, R. (1992), Handbook of project based management, McGraw-Hill