

Иновативни модели за внедряване на тоталното управление на качеството

Innovative models for implementing Total Quality Management

Kristian Hadjiev

Department of Administration and Management, New Bulgarian University

E-mail: khadjiev@nbu.bg

Abstract. *The subject of the study is the theoretical and methodological foundations of the TQM concept. The focus is on the principles, models, techniques and tools for implementing the total quality management in the Bulgarian socio-cultural environment. The main idea of the TQM concept is to guide the business from a consumer perspective. The emphasis is on fast and adequate response to market needs in a turbulent VUCA¹ environment and continuous pressure for change. The main requirements in the process of transformation from traditional to innovative management are analyzed. The research models synthesize different solutions applied in social practice. The TQM concept does not guarantee high results at any cost, but it is a necessary means to ensure strategic goals, cultural attitudes, motivation, rational use of resources, and the adequacy of change. The main thesis of the author is that the typical practices of TQM, such as learning and process improvement, system exchange, analysis and benchmarking, give rise only to advantages if they are inherent features of the organization.*

Key words: Total Quality Management, Zero defect, Just in Time, cost of quality, innovations, human capital, managing change.

1. Въведение

Независимо от положителните макро- и микро- икономически показатели, наблюдавани през последните години, развитието на българската икономика, продължава да страда от известни несъвършенства. Факт е, че голяма част от организациите у нас са в криза или в състояние на колапс. 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.

“Болните” организации са изправени пред две големи групи проблеми, които са взаимосвързани помежду си. Първата група се отнася до адаптацията на организацията към външната среда. Това предполага организациите да притежават гъвкави и адаптивни структури и дългосрочни стратегии, за да могат не само да реагират на промените във външната среда, но и да ги предвиждат.

Втората група проблеми се отнасят до организационния “дизайн” и процесите, които протичат в самата система. Дизайнът е не само структура. Той включва процесите на вземане на решение, компенсаторната система, информацията, разпределението на задачите и сплотеността на индивидите. Дизайнът осигурява вътрешна интеграция и баланс на системата. В зависимост от наложения баланс организацията постига определени резултати.

Двете групи проблеми са в непрекъснато взаимодействие помежду си, тъй като измененията във външната среда рефлектират върху това, което става в организацията. Така, неуспешната адаптация поражда конфликти, влошава социалния климат и ефективността като причинява затруднения във вътрешната интеграция на системата.

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

Обратно, нарушените вътрешни процеси лимитират потенциала на организацията да се адаптира към средата.²

Съзнателните сливания или джойнт-венчъри, агресивни поглъщания и реорганизации прекрояват бизнеса. Движещата сила на тези промени са комуникационните и информационни технологии. Новите възможности за генериране и предоставяне на информация променят начина на живот, на работа и мислене. Изискванията се увеличават на всяко ниво, от индивидуалното през транснационалното до глобалното.

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 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)**.

2. TQM концепцията - теория и методология

През 50-те години на XX век Арманд Фейгенбаум формулира концепцията за комплексно (тотално) управление на качеството (TQC) като нова философия на бизнеса. Това са подсистеми, свързани помежду си на принципа „вход – изход”, които позволяват осъществяването на вътрешен контрол на качеството, извършван от специализирано за целта структурно звено. Контролната функция е синоним на управление, тъй като тя се разглежда като стратегия по качеството. По-късно основни приноси в разработването и приложението на концепцията имат – Едуард Деминг (за първи път неговите идеи – статистическите методи в контрола и управлението на качеството, намират приложение в Япония); Джордж Джуран, който има значителен принос за индустриалната революция в Япония; Филип Кросби и Геничи Тагучи които въвеждат икономически критерии за качество. Това дава възможност за изработването на технико-икономическа оценка за качеството.

Един от пионерите на Японския метод на управление на качеството е Каору Ишикава. Той предлага всеки човек да бъде разглеждан като фактор и критерии за качество от гледна точка на изискванията на потребителите. Той въвежда в управлението т. нар. „кръжоци по качество”.

Оакланд разглежда качеството като най-силното конкурентно предимство, а тоталното управление на качеството свързва с подобряване на конкурентоспособността, гъвкавостта и ефективността на едно предприятие”. Желанието на потребителите е да закупят перфектен продукт на минимална цена. Традиционното мислене е, че доближаването на дефектите до нула е скъпо и когато организацията трябва да прилага тези стандарти, производствените разходи изискват съответно увеличение на цената на продукта. Това означава, че качеството следва да бъде проектирано в продукта/процеса и дефектите в него да се предотвратят на всяка цена. От друга страна, е необходимо да се отговори на пазарните потребности (очакванията на потребителите) по бърз и иновативен начин.

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 околната среда и непрекъснато подобряване на качеството. Главните цели на концепцията са – запазване и повишаване на удовлетворението на потребителите, конкурентоспособност и печалба;

² Вж. Хаджиев, Кр. (2013) Модели за организационно съвършенство, НБУ, стр. 9

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.³ 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.

3. Принципи и модели за внедряване на тоталното управление на качеството в българската бизнес среда.

В съвременната динамична бизнес среда практически е невъзможно да се изолира и усъвършенства един аспект от дейността и да се очаква съществено подобрене на непосредствените резултати. Корпоративният успех е следствие от въздействието на набор от логически свързани фактори, условия и събития. Глобалната промяна изисква прилагането на комплексен подход едновременно на всички организационни нива. В нейния обхват се включват бизнесстратегията, лидерството, философията на управлението и практиките, структурата, ефективността на процесите, културните ценности и нагласи, както и адекватността на информационните системи и обучението. Това налага интервенции както в техническите, така и в социалните измерения на системата.

Внедряването на TQM-модела в организационната практика се базира на **четири основни принципа**:

- Фокус върху потребителя – удовлетворяване на изисквания и потребности;
- Непрекъснато усъвършенстване на процесите за постигане на по-високо качество на продуктите – прилагане на научен подход при анализа на фактите и проверка на резултатите;
- Всеобщо участие на служителите при реализирането на дейностите по непрекъснато усъвършенстване на взаимоотношенията с потребителите;
- Бенчмаркинг (обществени мрежи) – организациите участват в общественото обучение, обменят знания, добри практики и методи с други компании, създавайки нов феномен - култура на качество.

³ Вж. Turner, R. (1992), Handbook of project based management, McGraw-Hill

В българската социо-културна и организационна практика са разработени различни **тактики и алгоритми** за внедряване на TQM подхода. Обобщено фазите през които преминава процеса са идентифицирани в таблица 1.

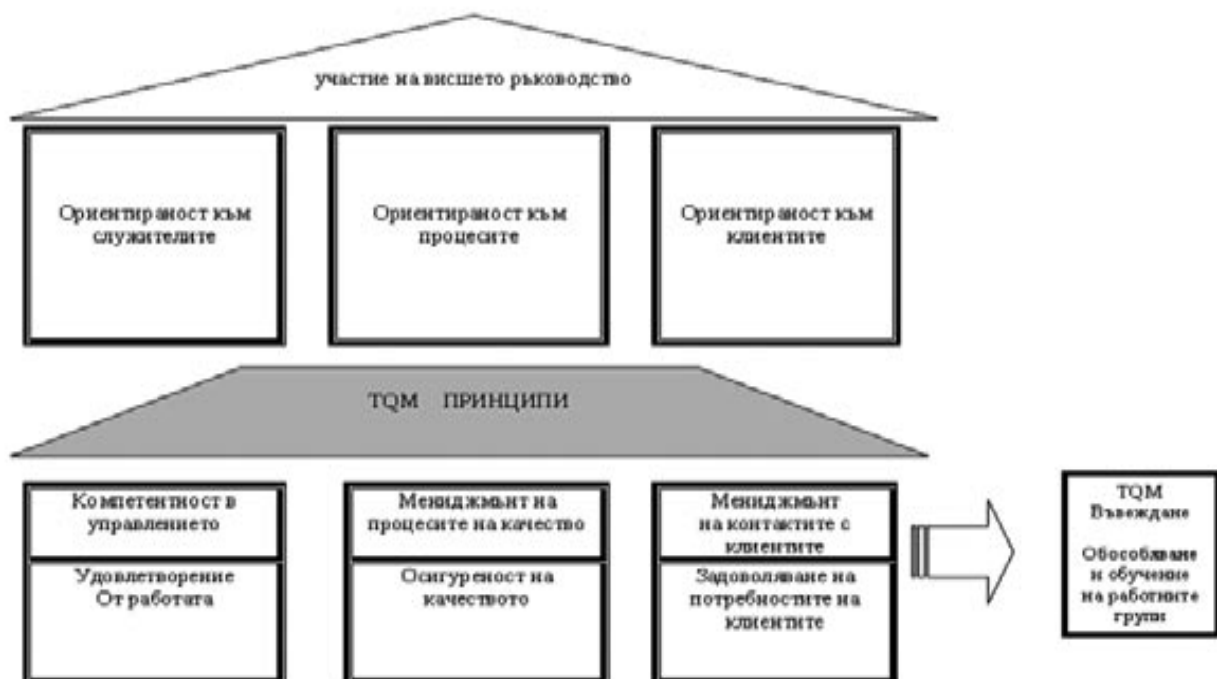
Таблица 1. Алгоритъм за внедряване на TQM

Етап/фаза	Основни подцели
1. Идентифициране на необходимостта от промени чрез модела тотално управление на качеството	<ul style="list-style-type: none"> • Сравнява се желаното с действителното състояние на управляваната система и нейните елементи, като се идентифицират зоните на несъответствие; • Разграничават се две равнища на изявяване на проблемите: а/ <i>обективно</i> – като реално съществуваща връзка между нещата; б/ <i>субективно</i> – начина на осъзнаване на тази обективна връзка
2. Целенасочено изучаване на проблемите в контекста на система от цели	<ul style="list-style-type: none"> • Идентифициране <i>същността на проблемите</i>, които са обект на анализ и разграничаването им от симптомите и псевдопроблемите; • Анализ на проблема от позициите на <i>причинно-следствените</i> връзки; • <i>Цялостно обхващане</i> на проблема чрез изследването му в различни контексти; • Основен принцип в този процес е, че организацията <i>има конкретни цели</i> и решаването на конкретните проблеми е средство за реализиране на <i>тези цели</i>.
3. Обосноваване и избор на програма/програми за реализиране на промените	<ul style="list-style-type: none"> • Осигурява се възможност за формулиране и оценка на <i>алтернативни решения</i>; • Поради комплексния характер на планираните промени се обособяват подпрограми – <i>предметно ориентирана, научноизследователска, управленска</i>; • Усилията се насочват към засилване потенциала на <i>“силите на промяната”</i> и ограничаване на противодействията; • Изграждане на такива качества като: <i>своевременност, реалистичност, постижимост, приемливост, ресурсна осигуреност</i> на промените.
4. Реализиране на програмата за тотално управление на качеството	<ul style="list-style-type: none"> • Подготвителен етап, през който се изграждат мрежи от ресурсни, психични и управленски предпоставки за осъществяване на промяната; • Процесите се ръководят в реално време; при необходимост се предприемат коригиращи действия; • Развива се система за стимулиране/подкрепа на постигнатите резултати.

<p>5. Контрол и оценка на резултатите</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Контролът и оценката са <i>средство за управление</i> поради което присъстват на всеки етап от подготовката и реализирането на програмите за организационна промяна; • Изискват непрекъснато наблюдение/<i>обратна връзка</i> на протичащите процеси и сравняване с планираното/желаното • Водят до затвърждаване на убеждението, че провежданата политика на развитие е правилна или до обосноваване на необходимостта от промяна в тази политика.
---	---

В областта на въвеждане на TQM концепцията се използват разнообразни **модели, техники и инструменти**. Основното виждане е, че тоталното управление на качеството не се основава само на техническия начин за осигуряване на качеството на продукта, а и на връзката между организацията и потребителите. В българската практика по управление на качеството широко се използват седемте средства на К. Ишикава, които се приемат, като “класически”. Това са графики, диаграми и поточни карти, честотна карта, хистограма, Парето анализ, причинно-следствена диаграма, дисперсна диаграма и контролни карти.

На фиг.1 е показана обобщено концепцията за въвеждане на TQM, на основата на формиране на работни групи, на базата на идентифицираните основни принципи.



Фиг. 1 Концепция за внедряване на TQM

Принципите на TQM при изграждане на тотално управление на качеството са идентифицирани както следва:

1) отдаденост на мениджмънта - планиране (drive, direct) - правене (deploy, support, participate) - проверка (review) - действие (recognize, communicate, revise)	2) упълномощяване на служители - обучение - изготвяне на планове - измерване и признаване - отлична работа в екип
3) взимане на решения основани на факти - SPC (статистически процес на контрола) - DOE, FMEA - седемте статистически инструмента - TOPS (FORD 8D – решаване на проблеми в колектива)	4) постоянно подобряване - системно измерване и фокус върху CONQ - отлична работа в екип - крос-функционален процес на управление - постигане, поддържане, подобряване на стандарти
5) фокус върху потребителите - партньорство с доставчици; - сервизна връзка с вътрешни клиенти - никога не се компроментира качеството - стандарти водени от желанията на клиентите	6) процесен и системен подход

За успешното изграждане и внедряване на TQM е необходимо ново преосмисляне на управленското поведение. В табл. 2 са показани промените, необходими при въвеждане на TQM концепцията в организациите.

Таблица 2. Изисквания при въвеждане на TQM-модела

Традиционно управление	TQM концепция в управление на организацията
Фирменото ръководство планира и контролира	Участие на служителите
Фирменият ръководител определя начините на работа	Фирменото ръководство изисква творчество и поддържа прилагането на нови идеи
Фирменият ръководител налага своето мнение	Фирменият ръководител пита и изисква други мнения, които носят полза на фирмата
Ръководство чрез делегиране	Ръководене чрез цели
Служителите имат поставени задачи	Служителите имат роли
Проблемите и конфликтите са табу	Проблемите се поставят открито
Фирменото ръководство наказва при нарушения	Фирменото ръководство изисква съзнателно отношение при изпълнение на задачите и инициране на обучения

Основната отговорност при въвеждане TQM е на висшето ръководство. Организационната структура трябва да осигурява творческо участие на всички служители при използване на процедури за подбор, израстване, развитие и оценка на ефективността на провежданите обучения. Именно човешкият капитал е един от най-важния ресурс в рамките на тоталното управление на качеството.

Системата за тотално управление на качеството (СТУК) се базира на управленска философия, която се ръководи от следните ключови фактори:

1) **Цялостност и интеграция** – този принцип означава:

- включване на всеки етап и процес на създаване на продукта в системата по качеството;

- обединение на усилията на всички сътрудници за достигане на целите за подобряване на качеството;
- 2) **Участие и активност** – предполага „овластяване” на сътрудниците по отношение на качеството, така че да се чувстват отговорни за качеството на работата си и за организацията. Това изисква създаване на условия за оценка на дейността, както и за активно участие в решенията, свързани с въпросите по формиране и подобрения на качеството.
 - 3) **Непрекъснато усъвършенстване** – този принцип може да бъде наречен ключов за мисленето и философията на СТУК. Той фокусира върху нуждата от непрестанно подобрене на параметрите на продуктите, процесите, хората и организацията. Крайният резултат, който се преследва е формиране на активен тип управленско мислене. Последното означава никога да не се примиряваме с нещата като дадени, да се търси тяхното постоянно усъвършенстване в един изпреварващ план. Целта е не да се реагира на вече произтекла промяна в обкръжаващата среда, но да се изпреварват измененията във външната среда чрез непрекъснатите подобрения.
 - 4) **Позитивно въздействие** – принципът предполага не толкова акцент върху санкциите при допускане на първа грешка, отклонение или дефект, колкото поощрения при усъвършенстване. По този начин се избягва ситуацията, сътрудниците да крият грешките си и проблемите в организацията да се мултиплицират;
 - 5) **Екипно взаимодействие** – реализирането на целите изисква допълнителни, полифункционални умения, отговорност и съпричастност. Екипите реализират синергитичните ефекти в бизнеса. Те са основен инструмент както при генерирането на идеи и вземането на управленски решения, така и за успешното осъществяване на редица организационни действия. Основно изискване в тази посока е да се минимизира вътрешно груповата конкуренция и безсмисленото междуличностно противопоставяне. Това изисква адекватна културна нагласа и съпричастност към формулираните цели. Проектиране на среда, в която всеки един се състезава със самия себе си по пътя на непрекъснатото усъвършенстване.

Съчетаването на изследваните принципи, в единна управленска концепция, която да се превърне в общофирмена култура е изключително трудна и предизвикателна задача. Проучванията на консултантските фирми сочат, че едва 20-37% от практическите имплементации водят до измерими икономии и положителни финансови резултати.⁴ Този факт е основен аргумент на голяма част от експертите, които считат, че приложението на подобна управленска концепция е безсмислен разход на енергия и ресурси. Важна предпоставка за успешното прилагане на TQM е да се познават основните принципи на концепцията. Тяхното съчетаване е предпоставка за оптимизиране на процесите и подобрене на вътрешнофирмения бизнес климат. TQM програмата трябва да се разработва, развива и усъвършенства във всяка една организация съобразно конкретните фирмени специфики. Внедряването на системата за управление на качеството изисква фундаментална промяна на организационната култура и реалистични очаквания по отношение на времевия хоризонт. TQM стратегията не е универсално средство, тя е набор от принципи, които ако се приложат в реалната практика повишават вероятността за вземане на правилни и навременни управленски решения.

⁴ Вж. Mc Kinsey & Co: An empirical investigation, Journal of Business, 1998

Целево-адаптивните организации адекватно реагират на промените, фокусират своите усилия върху резултата като развиват уникални културни нагласи и съпричастност към поставените цели. Управляват 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 максималния 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. Hadzhiev, Kr. Modeli za organizatsionno savarshenstvo, NBU, 2013
2. Peterson and Cameron, Enhancing organizational performance, NY, 1998
3. Garvin, D.A., "Managing quality", The Free Press, 1988
4. Shtub, A. i ekip, Upravlenie na proekti, t. 1, Delfin pres, Burgas, 1994
5. Mc Kinsey & Co: An empirical investigation, Journal of Business, 1998
6. Turner, R. (1992), Handbook of project based management, McGraw-Hill