

ТОТАЛНО УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО – СТРАТЕГИЯ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННА ПРОМЯНА

Д-р Стоянка Костадинова Касабаджаква
Филиал Смолян при ВСУ „Ч. Храбър”

Анотация: *Разглежда се Тоталното управление на качеството (Total Quality Management - TQM), като стратегическият инструмент за организационна промяна. Стимулирането на производството на изделия без конкуренция на пазара инициира нов общоорганизационен метод за непрекъснато повишаване на качеството на всички процеси в една организация. Страхът от промени и придържането към остарели мениджмънт концепции са неадекватни инструменти за ръководене на бизнеса.*

Ключови думи: *качество, тотално управление на качеството, бизнес процеси и др.*

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Сред множеството от концепции, които днес движат световния прогрес, се откроява една, поради своята история, доказани приноси и неоспорими качества. Нарича се Тотално управление на качеството (TQM- Total Quality Management)) и почти половин век се прилага в полза на успеха и развитието, първоначално в Япония, а впоследствие и в целия свят.

Тази методология възниква през 50-те години в японската индустрия. В Западна Европа абривиатурата TQM, става популярна през 80-те, когато

редица големи компании организират бизнеса си в съответствие с принципите на тоталното управление на качеството.

2. ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА

Тоталното управление на качеството (TQM) се явява новата философия на бизнеса по следните причини:

- Дълга, съпроводена с впечатляващи успехи, история.
- Концепция, призната и използвана от всички водещи в бизнеса лидери.
- Философия на бизнеса, довела до качествени промени в начините за производство.
- Модели на бизнеса, очертаващи основните направления на развитие.
- Стандартизиран подход, който се поддържа от водещите в света организации по стандартизация и постоянно се обновява. [2]

В основата на TQM е бизнес стратегия, целяща компанията да доставя на клиентите си продукти и услуги, които отговарят на техните конкретни потребности. Не напразно и наименованието съдържа три парадигми – „тотално”, в смисъл общо, фирмено „управление” и „качество”, тълкувано не само като качество на продукта. [12]

В случая се акцентира върху това, процесите да протичат правилно, без да са необходими последващи корекции, дефекти и брак в широкия смисъл на думата. Участие в оптимизацията и в дейностите за запазване на нивото на качеството взема целия персонал на компанията.

Родоначалник на концепцията за „тотален контрол на качеството е А. Файгенбаум, който разглежда управлението на качеството като функция в

производствената система [3]. По късно Е.Деминг през 40 те години, Дж. Джуран, К.Ишикава, Г.Тагучи и Ф.Крозби имат основни приноси за разработването и приложението на концепцията за тотално управление на качество [7,8,9,13].

Според Дж. Оакланд качеството е най-силно конкурентно предимство, а TQM е всеобхватен подход за подобряване на конкурентноспособността, ефективността и гъвкавостта на цялото предприятие [10].

Общото желание на потребителите е перфектен продукт на минимална цена. Традиционното мислене е, че доближаването на дефектите до нула е твърде скъпо. Когато организацията трябва да работи в съответствие с такива стандарти, производствените разходи изискват съответно увеличение на цената на продукта.

Въпреки това, тоталното управление на качеството има своите положителни страни. Важна предпоставка за успешното прилагане на TQM е да се познават основните постулати на концепцията. Тяхното съчетаване е предпоставка за оптимизиране на процесите и подобрене на вътрешнофирмения бизнес климат. Основополагащо място в концепцията на тотално управление на качеството заема идеята бизнесът да се ръководи от гледна точка на очакванията на клиента.

3. ПОДХОДИ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА ТОТАЛНО УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО

Подходът TQM се базира на философията, че качеството следва да бъде проектирано в продукта/процеса и дефектите в него следва да бъдат предотвратявани на всяка цена. Откриването на дефекти само по себе си е

скъп процес. Обикновено се цитира съотношението 1:3:8 [12]. Ако се разполага с единица разход за коригиране на грешки по време на началното проектиране, то коригирането на същите грешки по време на детайлното проектиране ще струва три пъти повече, а на етапа на внедряване - осем пъти повече.

Акцентът е върху бързия и адекватен отговор на пазарните потребности, а не върху оптимизация на вътрешнофирмените процеси и процедури или преодоляването на дадени пречки. Стремещът да се отговори на очакванията на клиентите се отнася не само до конкурентния принцип между производителите на еднакви продукти или доставчиците на сходни услуги.

Не на последно място, отговорът на очакванията на клиента не трябва да става „изобщо“, а в кратки срокове. Съществуват много подходи за преодоляване на инертността на бизнеса и организирането на гъвкав цикъл, като основополагащ е „принципът на супермаркета“ [8], т.е. зарежда се толкова, колкото е нужно и само от този продукт. Този принцип рефлектира върху обема на незавършеното производство и складови запаси, както и на реорганизация на процесите.

Ако новата корпоративна култура не бъде възприета от всички, цялото начинание е обречено на провал и то не поради недобронамереност, а поради невъзможността отделни личности да ръководят усилията на целия екип в правилната посока. Този етап също се осъществява в рамките на японската доминация. Появяват се японски „гуру“ по качеството, като Тагучи Н.

Следващият японският „гуру“ е Акао Йожи (род. 1928 г.), който създава широко използвания днес подход за управление на качеството на етап маркетинг и развойна дейност „Развитие на функциите на

качеството”(QFD Quality Functions Deployment). Този подход е разработван в различни форми, една от които е наречена „Къщичката на качеството”, поради формата на диаграмата, осъществявана по време на използване на подхода. Последната е приложена за първи път в корабостроителницата на „Мицубиши джюкогьо” (Mitsubishi Heavy Industries) в град Кобе-Япония и от фирмата “Тойота”, която го доразвива и с успешното му прилагане печели много привърженици на метода в цял свят [10]. Ключовият момент на този подход се състои в следното: той извежда качеството извън контрола в рамките на производството и акцентира върху факта, че качеството се създава, преди всичко на етап маркетинг, проектно-конструкторска дейност и развой. По този начин се изгражда съвсем нова концепция и философия на управление на качеството.

Необходимо е да се отбележи, че по-нататъшната динамика на функцията по качеството в организацията е пряко свързана с развитието в рамките на тоталните системи по качеството. В рамките на тези тотални системи се извършва постепенен преход от „тотален контрол” към „тотално управление”.

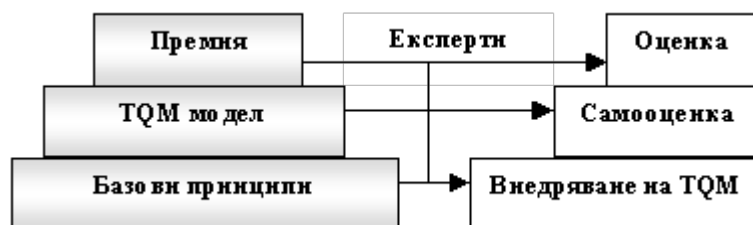
Съдържанието на този преход е свързано с това, че „включването” на сътрудниците в дейността по усъвършенстване на качеството, осъществявано в различни групови форми излиза от производствените звена и се разпространява и върху различни други функции, били те структурни или дейности – маркетинг, НИРД, продажба и сервизно обслужване, финанси и управление на човешките ресурси, управление на работната среда, управление на поддръжката на оборудването и т.н.

Именно на този етап на тотално управление на качеството може да се заяви, че функцията по качеството, от една страна, придобива многофункционален резонанс, т.е. тя чрез различните групови форми

„влиза” във всяка функция на организацията [10]. От друга страна, тя придобива напълно стратегическо значение, т.е. става *интегрална част от управлението на стратегическия процес* в организацията, при което управлението на многофункционалното качество става **платформа** за цялостна организационна стратегия.

4. ПРЕМИИ

Световните премии (награди) в областта на качеството играят важна роля в развитието на съвременния бизнес, формирайки философията на качество и принципите за усъвършенстване на организациите. Премиите не са просто знак за признаване на заслуги, а процедура, подпомагаща организациите да определят своите постижения и недостатъци, своите шансове за успех или задачи за бъдещето [11].



Фиг. I.1. Принципна схема за припокриване на изискванията на премиите

Източник: Филева, П., Тужаров, Хр. Тотално управление на качеството или новата философия на бизнеса. Асеновци, 2009.

В историята на наградите за качество ключова роля играят четири широко известни и признати в целия свят премии: Национална премия по

качество Малколм Болдридж (MBNQA); Европейска премия по качество EFQM (Excellence model); Национална японска премия по качеството (JQA); Германска награда по качество (Ludwig-Erhard-Preis) [11].

Като правило, премиите по качество се учредяват със следните цели: Развитие на принципите за качество; Определяне на основните изисквания към изграждане на конкурентоспособна организация; Обмен на информация за най-добрите бизнес практики и бизнес стратегии.

На последно място, но не и по важност, непрекъснатото подобрене и развитие на процесите, и от там на качеството, не е възможно без ключовия елемент на цялата система – персоналът [8]. Именно човешкият капитал е най-важния ресурс в рамките на тоталното управление на качеството. Развитието на кадрите и изграждането на сплотени екипи е сложна и многообхватна задача, която крие своите предизвикателства, особено в контекста на българската икономическа реалност. Адекватният отговор на тези предизвикателства е задача, чието решение със сигурност осигурява значими положителни резултати.

5. ИЗСЛЕДВАНИЯ

Над 6000 са фирмите по света, които са се ангажирали с тоталното управление на качеството, или в момента градят такава система. Много организации срещат затруднения при прилагането на TQM. Проучванията на консултантски фирми са установили, че само 20 %–36 % от предприятията, които са се ангажирали с тоталното управление на качеството, са постигнали значителни подобрения в качеството, производителността, конкурентоспособността и икономическата изгода. [2]. В резултат на тези констатации, голяма част от предприемачите са скептично настроени за

тоталното управление на качеството. Въпреки това, когато се проучват успешните компании, консултантските фирми определят като много по-висок процент тези, които са се ангажирали с прилагане на Тотално управление на качеството.

В контекста на разглежданата тема, интерес представлява изследването на консултантската фирма Алфа Куолити Интернешънъл. От 1990 г. досега са създадени контакти с повече от 400 фирми. Решени са различни проекти за подобрения на 24 от тях. Стартирана е програма за тотално управление на качеството в 6 фирми. Има само един случай на цялостен успех [5]. Обяснението на ниския рандеман 1:400 е, че в този *единствен* случай ръководството има ясна и твърда политика по качеството.

Формулировката е ясна – система за управление на качеството не се прави сама за себе си, а за да помага цялата организация да бъде ефективна и ефикасна при гарантиране и непрестанно подобряване на качеството на нейните продукти или услуги.

Интерес представлява, в контекста на разглежданата тема, проучването, проведено от Фондация “Приложни изследвания и комуникации” (ПИК) и агенция за социологически проучвания “Витоша рисърч” през юли–август 2004 г. Изследвани са 241 индустриални фирми в България. [2].

Изследователите са представили обобщени оценки на индустриалните фирми в развитите страни от ЕС (респ. на т.нар. стандартна индустриална фирма) в България и тенденциите за тези фирми в страната ни. Фокусът на материалите е осъществен върху записите за приложението на концепцията за тотално управление на качеството.

Таблица 1. Задачи в областта на производството

Стандартна индустриална фирма	Българска индустриална фирма (БИФ)	Тенденции за БИФ
Прилагане на концепцията за тотално управление на качеството (ТУК) на всички процеси и продукти	Производство на продукция с равнище на качество , отговарящо на изискванията на традиционните фирмени пазари.	Бавно повишаване на равнището на качеството. Прилагане концепцията за ТУК в малък брой фирми.

Изключително важно е да се отбележи (табл. 1), че в сферата на производството трябва да се решат редица сложни задачи, за да произвеждат конкурентоспособна продукция. Оставането на БИФ от фирмите в развитите икономики [2] може да се преодолее основно чрез инвестиране в нова техника и технология; прилагането на съвременни подходи в управлението (например ТУК), ще изисква реструктуриране и преподготовка на персонала, промени в организационните структури, радикални промени в методите и стила на управление и т.н.

В контекста на разработваната тема се отбелязва проучването, проведено през 2008 г. на 200 малки и средни предприятия, в което са разгледани ползите на TQM концепцията и показват, че *фирми въвели този модел са твърде малко.*

Това поражда съвкупност от проблемите, свързани с: недостатъчна информираност за същността на TQM: какво представлява, защо и как ще

бъде внедрена тази концепция, как ще повлияе на хората във фирмата, как ще се отрази дейността ѝ на структурата на управление; обучението и повишаването на квалификацията, които обикновено са ограничени, особено на нисшите йерархични равнища [9].

Често, ръководството не защитава и не подкрепя концепцията за TQM, а смята, че е принудено да я въведе, за да задоволи изискванията на пазара и на клиентите. Това сериозно застрашава успешното внедряване на организационно-управленската концепция.

При усвояване на TQM в редица малки и средни предприятия не се отделя необходимото внимание на адаптацията на персонала към организационно-управленските промени. В някои случаи се обръща внимание само на използването на контролно-измервателната екипировка и не се обхващат всички проблеми, свързани с TQM. Необходимостта от обучение на персонала се пренебрегва или е силно ограничена. [7]

На основата на проучвания в специалната литература, по отношение на прилагане на TQM концепцията, бяха очертани някои проблеми. При изследвания за периода от 2000 г. до 2006 г. в Германия на 300 малки и средни предприятия за прилагането на концепцията за тотално управление на качеството се установи, че съществуват множество проблеми. Само 1/3 от интервюираните фирми действително считат, че тази концепция е свързана с конкуретоспособността на фирмите. От една страна, фирмите са искали да въведат концепцията за тотално управление на качеството в много къс период и са очаквали успех. По този начин те са имали кратко време за анализ и обхващане на всички очаквания на потребителите. [7]. От друга страна, фирмените ръководства са използвали като цел да въведат инструментариум за тотално управление на качеството, без да си променят фирмената философия. За да се определи в каква степен внедряването на

подхода действително допринася за постигане на успехи трябва да се разгледат проблемите, свързани с практическото прилагане и постигнатите резултати.

Изследвани са и ползите на TQM концепцията, които показват, че фирми, въвели този модел имат висок оборот и печалба, висока продуктивност, по-добро представяне и нарастване на броя на работните места, в сравнение с конкурентите си. Доказателство за това са дългосрочните изследвания на д-р Винод Сингал от Georgia Institute of Technology и д-р Кевин Хендрикс от University of Western Ontario от 2006 г., които са изследвали 200 фирми, премирани за качество [7]. Резултатът е, че цената на акциите на фирмите е 44 %, фирмената печалба е 48 % и оборотът е 37 %, в сравнение с конкурентите.

Важна предпоставка за успешното прилагане на TQM е да се познават основните постулати на концепцията [4,7,11]. Тяхното съчетаване е предпоставка за оптимизиране на процесите и подобрене на вътрешно фирмения климат. След всичко казано до тук, целите са ясни и е очертана перспективата, в която следва да се развива бизнесът, но възниква логичния въпрос, как да се измери постигнатото и оценят резултатите.

Като добри практики може да се посочи дейността в сферата на иновациите и **качеството** на фирма Festool. През 2005 г. Фесто (подразделението в България) получава приза „Фабрика на годината“ в категорията „Най-добро монтажно предприятие“. [22, 23]

На 23 юни 2008 г. Festool получи едновременно две отличия – извоюва място сред 100-те най-новаторски фирми в Германия и зае първо място в категорията „Иновационен маркетинг“. Европа Industrie Forum Design Hannover (iF) и Съюза на немската индустрия (BDI). Затова не бъдат

учудване маркетингови изследвания, които твърдят, че близо 95% от занаятчиите, които веднъж са избрали Festool, остават верни на марката.

Предприятието дава на клиентите увереност, че политиката на иновативен мениджмънт на фирмата е правилна, и им гарантира, че и в бъдеще, както и до сега, ще могат да разчитат на дълготрайни, сигурни и прецизни инструменти. [23] Фирмата Festool е синоним, белязан с най-високо *качество и отлична производителност*.

Основавайки се на изследванията, може да се направи извода, че основополагащо място в концепцията на тотално управление на качеството заема идеята за насочване към очакванията на клиента и служителите. Съществуващите модели за приложение се намират в процес на изучаване и прилагане, както от фирми в сферата на производството, така и в сферата на услугите.

Важна предпоставка за успешното прилагане на TQM е да се познават основните постулати на концепцията. Тяхното съчетаване е предпоставка за оптимизиране на процесите и подобрене на вътрешнофирмения бизнес климат. Основополагащо място в концепцията на тотално управление на качеството заема идеята бизнесът да се ръководи от гледна точка на очакванията на клиента.

След всичко казано до тук, целите са ясни и е очертана перспективата, в която следва да се развива бизнесът, но възниква логичния въпрос как да се измери постигнатото и оценят резултатите. Обикновено за целта се използват сложни иконометрико-статистически модели [12]. На тяхна база в последните години все по-голяма популярност придобива концепцията 6 сигма (Six Sigma). Тази методология, създадена от Моторола, се основава до свеждане на „грешките“ до едно на милион, или, казано по друг начин – почти до абсолютния възможен минимум. Използването на

статистически техники за прогнозиране на развитието на даден процес свежда до минимум субективния фактор при вземането на решения, което позволява навременна намеса с цел корекция на бизнес - цикъла в желаното направление.

6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Практиката сочи, че чрез многобройни локални проекти не може да се постигне оптимизация. Съчетаването на всички споменати принципи, в единна управленска концепция е трудна задача.

Анализът на разгледаните подходи и модели показва, че за постигане на превъзходство в управлението в условията на съвременната икономика, намират основно приложение знанието, иновацията и обучението. Добър пример, който може да бъде заимстван е Япония, родината на много управленски техники, възприети като аксиоми от мениджърите в Западна Европа и Северна Америка.

Литература

1. **Пенчев, Р.** Управление на проекти. С., 1998
2. **Георгиев, И., Цветков, Ц.** Сравнителен иновационен анализ на индустриалните фирми в България и ЕС. Годишник на УНСС, 2004
3. **Дамянов Д.** и кол. Иновациите – политика и практика. С., 2004
4. **Дюкенджиев, Г., Р. Йорданов.** Контрол и управление на качеството. Софтрейд, С., 2008
5. **Кехайов, А.** БДС EN ISO 9001:2001 – База, надстройка или допълнение на системата за управление. Националната конференция по качеството, ноември 2003 г.

6. **Лазаров, И.** Мениджмънт на качеството. Софттрейд, С., 2000
7. **Николова, И.** Теоретична основа на тотално управление на качеството – основни модели и изследвания. Софттрейд, С., 2008
8. **Сандалски, Б., Николов, О., Ценколовска, И.** Развитие и европейски подходи в стандартизацията и свързани с нея дейности. Софттрейд, С., 1998
9. **Стефанов, Н., Р. Радев, Ив. Буров, В. Станчева, Р. Воденичаров.** Управление на качеството. ИК „Труд и право”, София, 2004
10. **Стефанов, Н.,** Мултиплицирането на платформата на тотално управление на качеството(от 80-те години на XX век до днес). С., 2009
11. **Филева, П. Тужаров, Хр.** Тотално управление на качеството или новата философия на бизнеса. Асеновци, 2009
12. **Хаджиев, К.** Проектиране на високо свършени организации. Люрен, С., 1999
13. **Crosby, Ph.** Let’s Talk Quality. McGraw-Hill Publishing, New York, 1989
14. **Deming Prize Committee:**Deming Prize Guide for Overseas Companies. Tokio, Union of Japanese Engineers and Sciences(JUSE), 1994
15. **Frehr, Hans-Ulrich.** Total Quality Management. Unternehmensweite Qualitätsverbesserung, Carl Hanser Verlag München Wien 1994
16. **Juran, J.** Juran’s Quality Handbook. Fifth Edintion, McGrawn-Hill, 1999
17. **Okland,J., S., L. J. Porter.** Total Quality Management. Butterworth-Heinemann, Grat Britain, 1998
18. **Tvedt, Arne M.** Total Quality Management – Auf dem Weg zu einem unternehmensweiten Qualitätsmanagement Verlag Shaker Aachen 1995
19. **Zink, Klaus J.** TQM: Begriff und Aufgaben – ein Überblick, Schriften zur Unternehmensführung – Total Quality Management I Herausgeber: Dieter B. Preßmar Wiesbaden 1995

20. <http://www.iso.org>
21. [http://www.tqm.dewww.vdi.de/Ludwig-Erhard-Preis-Auszeichnungen fuer Spitzenleistung](http://www.tqm.dewww.vdi.de/Ludwig-Erhard-Preis-Auszeichnungen_fuer_Spitzenleistung)
22. <http://napravisam.net>
23. <http://industria.elmedia.ne>