



Munich Personal RePEc Archive

Total quality management in bulgarian context

Vasileva, Elka

University of National and World economy - Sofia

4 June 2013

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/62567/>

MPRA Paper No. 62567, posted 09 Mar 2015 12:21 UTC

УПРАВЛЕНИЕ ЧРЕЗ ТОТАЛНО КАЧЕСТВО В БЪЛГАРСКИ КОНТЕКСТ

Елка Василева

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN BULGARIAN CONTEXT¹

Elka Vasileva

Резюме: В доклада се анализират ограничения брой изследвания, свързани с прилагане на управлението чрез тотално качество (TQM) в българските организации. Разглеждат се възможностите за популяризиране на тези модели чрез японската награда за качество „Босей“, учредена през 2008 г. със съдействието на Японската агенция за международно сътрудничество и Университета в Токио, Япония. Представени са основните принципи, критериите за присъждане, както и процесите за оценяване на кандидатите за наградата.

Ключови думи: управлението чрез тотално качество, TQM, България, награда за качество „Босей“

Keywords: Total quality management, TQM, Bulgaria, Quality prize “Bosei”

Увод

Системата за тотално управление на качеството (Total Quality Management - TQM) се създава в Япония като управленски инструмент, основаващ се на философски разбирания с дълбоко хуманистично съдържание. Изградената на тази основа управленска култура формира организационната среда и производствената атмосфера, които разкрепостяват трудовата и новаторска инициатива [Стефанов Н., Е. Кандиларов 2012, 500 стр.].

Днес, в XXI век, системата за TQM се възприема като структурирана методология за оптимизиране на процеси както в частния, така и в публичния сектор. Тя се разбира като цялостна стратегия, използваща инженерен подход и статистически техники за значително съкращаване на загубите, повишаване удовлетворението на потребителите и формиране на

¹ International Conference “*Business as a Positive Force of Society*”, 4 June 2013, New Bulgarian University – Sofia, Published in: Proceeding of Conference, Ed. New Bulgarian University – Sofia (2014): pp. 268 – 277.

устойчив тип развитие на организациите, в които е внедрена и функционира [Стефанов Н., Е. Кандиларов 2012, 501 стр.].

Системата за TQM се поддържа от няколко модела, свързани с т. нар. „награди по качество”. Покриването на изискванията за получаване на съответната награда изисква изграждане на система за тотално управление на качеството за организациите, отговорили на тези изисквания [Василева Е., 2012; Стефанов Н., Д. Добруджалиев 2012, 128 стр.].

Целта на настоящия доклад е да анализира прилагането на управлението чрез тотално качество в българските организации, както и възможностите за популяризиране на тези модели чрез учредената в страната японска Награда за качество „Босей”.

Тоталното управление на качеството и българските организации

През последните десет години съществуват много малко изследвания, насочени към българските организации, по отношение системите за управление на качеството [Василева Е., 2012]. Някои от тях са ограничени в обхвата на участващите в проучването фирми, както и на видовете приложени стандарти (за качеството, по околната среда). Други се нуждаят от сравнително проследяване на проблемите, свързани със сертификацията на системите за управление във времето и особено в кризисни за икономиката периоди. Въпреки това, във всички тях се установяват подобни заключения, свързани с: мотивацията на българските организации за въвеждане на системите за управление (на качеството, на околната среда); положителните ефекти от системата по отношение на подобряване организацията на работа; установените проблеми при разработването, внедряването и поддържането на системите.

Много малко са изследванията, свързани с разбирането и прилагането на инициативите за TQM в страните от Югоизточна Европа в т.ч. България. Тук могат да се открият анализите на А. Psychogios [Psychogios, А.,2007; Psychogios, А.,2010] за прилагането на програми за TQM в различни организации от частния и общественния сектор в Югоизточна Европа. Авторът изучава използването на тези подходи от гл. точка на спецификата на региона и за конкретните регионални бизнес системи. Емпиричното изследване сред мениджъри от частния и общественния сектор в четири страни от този регион – Румъния, Сърбия, България и Гърция, довежда до създаване на модел, разкриваш основните характеристики на прилагането на тези практики. Компонентите на модела са категоризирани в две основни групи: а) влиянието на бизнес/ управленската култура и

натиска за модернизация; б) два ключови аспекти на бизнес системите - нивото на образование на мениджърите и заетостта в сектора. Според автора, културните и структурните елементи на бизнес системите в Югоизточна Европа създават натиск както за насърчаване, така и за забавяне на прилагането на TQM от организациите. Той установава, че противопоставянето между традиционната бизнес/ управленска култура и логиката на модернизацията е ключът към еволюцията на TQM в изучаваните страни от региона. Показано е, че мениджърите в изследването приемат по-прагматичен начин за прилагане на TQM чрез използването на т. нар от автора "твърди" системи за управление на качеството и практики, при които се отдава по-малко значение на ролята на сътрудниците и тяхното участие.

Други автори [Matei A., C. Săvulescu, 2011] изследват разширяването на обхвата на политиките за насърчаване на TQM в публичната администрация в няколко балкански държави – Гърция, Кипър, Словения, България и Румъния. Те заключават, че налагането на TQM в публичната администрация на тези страни е сравнително отскоро. То е свързано с членството им в ЕС и отразява различни степени на сближаване (конвергенция) на идентифицираните практики спрямо базовата концепция за TQM.

В очакване на национална награда за качество в България и отчитайки ролята на наградата „Деминг” на катализатор при разпространението на опита на Япония при управлението на качеството, през 2008 г. в нашата страна бе учредена японска награда за качество в България „Босей” - ”Стремеж към звездите” [Айяно К., 2008; Стойчев И., 2010].

Японската награда за качество в България „Босей”

1. Принципи на наградата

Японската награда за качество в България „Босей” - ”Стремеж към звездите” е учредена с ценното съдействие на Японската агенция за международно сътрудничество (Джайка) и Токайския университет в Токио, Япония. С любезното съгласие на Ректора на Токайския университет Наградата е наречена „Босей” – „Стремеж към звездите” като мотото на Университета. Наградата е представена на обществеността в България от Института за следдипломна квалификация (ИСК) – отделение на Университета за национално и световно стопанство – гр. София, Българската търговско-промишлена палата, Асоциацията на завършилите Токайския университет, Асоциацията на обучаваните чрез Джайка и Асоциацията за техническо обучение на чужденци в Япония

(Българско дружество на експертите). Тези организации са обединили своите усилия за развитие на управленските умения в България и укрепване конкурентоспособността на българските компании.

Според правилата за наградата *управлението чрез тотално качество (УТК)* е съвкупност от системни дейности, провеждани от цялата организация, с цел ефективно и ефикасно постигане на фирмените цели, така че да се предоставят продукти и услуги с равнище на качество, задоволяващо потребителя в подходящия момент и на подходящата цена.

Най-краткият път към спечелване на Наградата за качество „Босей” за всяка българска организация е да управлява бизнеса си по най-подходящия за нея начин. Не е желателно да се извършват дейности, далеч от основната ѝ дейност само за целите на конкурса за Наградата.

Ударението при подбора е върху това дали организацията е развила уникален вид УТК, подходящ за нейните размери и бизнес. Не се изисква всички кандидатстващи компании да се придържат единствено към един вид УТК. Ако организацията просто копира някакъв вид УТК от други или изготвя стандарти и правила, по-високи от необходимото за нейната УТК, то тези дейности няма да допринесат за получаване на Наградата. Уникалните дейности, подходящи за бизнеса на кандидатстващата организация и нейния размер, се оценяват високо.

Японската наградата за качество в България се връчва на кандидатствали организации, които ефективно прилагат УТК. Към тях се прилагат следните принципни изисквания:

- кандидатите трябва да са установили конкурентни и ориентирани към потребителя бизнес цели и стратегии при прозрачно ръководство;
- УТК да е приложено в подходящ вид за тяхното постигане;
- да са реализирани конкретни резултати спрямо бизнес целите и стратегиите.

Подборът на кандидатите за Наградата за качество не изисква от тях да се придържат към модел, посочен от Комисията по Награда за качество. Напротив, от кандидатите се очаква да покажат разбиране на условията на деловата среда, да са формулирали собствени цели и да демонстрират успешно развитие. Обекти на разглеждане при оценката са не само постигнатите резултати и използваните процеси, но и очакваната ефективност в бъдеще. Съгласно критериите за оценка и подбор, комисията оценява дали дейностите им са подходящи за условията, в които се намират, както и дали тези дейности е вероятно да доведат до постигане на по-високи резултати в бъдеще.

2. Критерии за присъждане на наградата

Критериите за оценка на кандидатите за Наградата се състоят от три групи елемента: *“основни аспекти”, “уникални дейности” и “роля на висшето ръководство”*.

2.1. Оценявани аспекти

В Табл. 1 са представени оценяваните аспекти.

Табл. 1. Оценявани основни аспекти на Наградата.

Оценявани аспекти	Точки
1 Политика по управление на качеството на организацията и нейното прилагане	10
1.1 Политика и стратегия	(5)
1.2 Приложение на политиката	(5)
2 Управление на качеството и усъвършенстване на продукти и услуги	30
2.1 Текущ процес на управление на качеството	(15)
2.2 Устойчиво подобрене на качеството	(15)
3 Разработка на нови продукти и услуги, бизнес реформи	10
3.1 Позитивно посрещане на предизвикателството за разработването на нови продукти и услуги и бизнес реформи	(5)
3.2 Резултати от внедряването на нови продукти и услуги и бизнес реформи	(5)
4 Други бизнес елементи, като управление на разходите, закупуване, сигурност, опазване на околната среда и други	10
5 Ефективно използване на информация и анализи	10
6 Развитие на човешките ресурси	15
7 Удовлетворение на клиента и обратна връзка	15
Общо	100

Всеки аспект се оценява от следните четири гледни точки и пет степени на оценка (Табл. 2 и Табл. 3):

Табл. 2. Гледни точки при оценяване на основните аспекти на Наградата.

Гледни точки при оценка	
1	Ефективност Ефект с оглед постигане на целите
2	Съгласуваност Съгласуваност в организацията
3	Устойчивост Средно- и дългосрочна устойчивост
4	Завършеност Цялостно прилагане в организацията/ отдела

Табл. 3. Степени за оценка на основните аспекти на Наградата.

Степени за оценка	Точки
1 Няма установени дейности	0 0 0
2 Случайни дейности	2 3 5
3 Обичайно	3 6 9
4 Отлично	4 8 12
5 Изключително /Може да послужи пример	5 10 15

2.2 Уникални дейности

Уникалните дейности се отнасят за основните, свързани с качеството, действия на компанията, които включват уникални идеи и постижения от тях. Подобни дейности може да се включват в посочените основни аспекти. Кандидатстващата компания трябва да има поне една уникална дейност.

Например, уникалните дейности могат да бъдат свързани с визията на ръководството, бизнес стратегиите и стила на ръководство, създаване на ценности за потребителите, значими подобрения в работата на организацията, повишаване на производителността и намаляване на разходите, опазване на околната среда и безопасност на работното място и други.

Оценката на уникалните дейности се фокусира върху тяхната ефективност. Няма определен критерии за отделните аспекти на оценката. Те се преценяват спрямо гледните точки, посочени по-горе, използвайки скала от 1 до 5. След сумиране на всички точки се прави цялостна оценка по скала от 1 до 5 за уникалните дейности на Наградата.

2.3 Роля на висшето ръководство

Тъй като управленският екип играе важна роля в популяризирането на УТК, „*сесията с изпълнителното ръководство*” има за цел да проучи и оцени разбирането на висшето ръководство, ангажираност, политиката на изграждане и разпространение, чрез въпроси и отговори в неформален стил. Включват се следните точки:

- Разбиране и ангажираност спрямо УТК;
- Проницателност на висшето ръководство, визия, стратегическа политика и отношение към промените в околната среда;
- Организационни предимства (поддръжка и подсилване на ключови технологии, скорост, жизненост);
- Развитие на служителите;
- Социални отговорности на организацията

Прави се цялостна оценка с използване на скала от 100 точки, в зависимост от установеното от оценителите по време на сесията с изпълнителното ръководство, основните моменти и уникални дейности, както и според постигнатите резултати от ръководството.

3. Процес на оценяване на кандидатите за наградата

Диагностика на системата

Тази стъпка не е задължителна и всички организации, които прилагат УТК могат да поискат извършване на диагноза на системата от експерти на комисията по връчване на наградата. Организация, която е получила диагноза за своето УТК, обаче не може да кандидатства за Наградата в същата година. Диагностиката се извършва на основата на доклад за практиките за УТК на организацията и отделните структурни единици и одит на място. Експертният екип изготвя обобщаващ доклад със заключения и препоръки.

Подаване на молба и документи за кандидатстване

Организацията, която иска да кандидатства за Наградата за качество трябва да подаде молбата пред Комисията по награда за качество до 15 януари. Кандидатът трябва да изпрати

брошура на организацията, каталог на продуктите, кратко описание на организацията и нейните структурни единици, последен годишен доклад.

Проучването за Наградата за качество се извършва безвъзмездно от членовете на Комисията по Наградата за качество и няма такса за проучване. Кандидатите поемат разходите за командировка и минимална административна такса за издръжка на секретариата на Наградата.

Комисията се събира в края на януари и решава дали кандидатът има право да участва в конкурса за Наградата за качество въз основа на подадените документи.

Доклад с описание на практиките на УТК

Допуснатите до конкурса кандидати в срок до 15 април подготвят и предават на Комисията по Наградата доклад с описание на практиките на УТК. В него се представят прилаганите дейности, свързани с УТК и резултатите от тях. Въз основа на него екип от оценители преценява дали кандидатстващата организация се допуска до етапа на проверка на място. Той се използва и като критерий за проверката на място.

Докладът трябва да съдържа описание на организацията, целите и равнище на прилагане на УТК в организацията и отделните структурни единици, описание на уникалните си дейности, ефекти от прилагането на УТК, мнение на висшето ръководство за практиките на УТК

Преглед на документацията

Оценка на доклада за практиките на УТК и други документи на кандидата служи за ефективно провеждане на проверка на място в организацията. Определя се екип от експерти, които да оценят дали организацията може да издържи проверката на място от гледна точка на критериите за оценяване и дали проверката на място може да донесе ползи за кандидатстващата организация.

Ако прегледът на документите е успешен, тя преминава към етап на оценка на място. В противен случай ѝ се дава статус „продължаващо разглеждане“. Продължаващото разглеждане означава да се позволи на организацията да повтори процеса по подаване на описание на практиките на УТК през следващата година, освен ако не оттегли кандидатурата си. Този статус е валиден три години.

Оценка на място

Експертен екип посещава и проучва равнището и резултатите от УТК. Графикът на посещенията предвижда презентация на кандидата и сесия от въпроси и отговори в структурните звена на организацията. Провежда се и среща с висшето ръководство. Оценяването се фокусира върху ориентираните към клиента бизнес цели и стратегии, прилагането на УТК и постигнатите резултати.

Крайно решение

За да премине успешно оценката, организацията трябва да има поне 70% положителен резултат за всяка от категориите – висше ръководство, основни аспекти и уникални дейности. Въз основа на оценка на експертния екип кандидатите се класират и Комисията организира връчването на Награда за качество.

В случай, че кандидатът няма достатъчно висок резултат крайната оценка се запазва и получава статус „продължаваща оценка”, който е валиден за две нови кандидатствания през следващите три години. Те ще се фокусират над установеното при предишната оценка и върху това, което е променено. Кандидатът се счита за успешно издържал оценката, когато са налице значителни подобрения по преди отбелязаните проблеми и е постигнал нужното ниво точки.

По време на церемонията по награждаване, която се състои през ноември, призьорите получават Медал за качество заедно със сертификат за постижения.

Наградените компании представят своите УТК практики и опит по време на отчетната среща след церемонията по награждаване. Те са насърчавани активно да споделят с други компании своето ноу-хау във връзка с УТК, придобито по време на конкурсния процес по кандидатстване за Награда за качество и провеждането на оценката.

Наградените компании трябва да предадат кратък доклад за статуса на своите УТК практики три години след получаване на наградата. Повторен преглед на място се провежда въз основа на доклада.

4. Наградените компании

Въпреки сравнително кратката си история, през периода 2008 – 2010 г. Наградата „Босей” е присъдена на пет фирми (Табл. 4).

Табл. 4. Хронология на наградените фирми в периода 2008 – 2010 г.

Година	Наградени фирми
2008	<ul style="list-style-type: none">• ОРТІХ Со. Панагюрище, България;• Болница Токуда – София, България.
2009	<ul style="list-style-type: none">• АССИСТ ЕООД, България
2010	<ul style="list-style-type: none">• Геотехмин, България;• Токуда банк" АД, България.

Наред с фирми, въвели своето японско ноу-хау в сферата на TQM, сред наградените са и успешни български организации.

Може да се очаква по-активна дейност на наградените организации за представяне на своите УТК практики и опит, предвидено в регламента на Наградата. Активното популяризиране и споделяне с други компании на практиките във връзка с УТК е от ключово значение за налагане на Награда „Босей” в нашата страна.

Изводи

Съществуват ограничен брой проучвания на българските организации, свързани с прилагане на TQM през последните години. Много малко са изследванията в тази посока и в Югоизточна Европа.

Като основни фактори за успешното налагане на системата за TQM (и чрез наградите по качество) може да се споменат: икономическо и социално развитие на страната; културни особености на бизнес средата; стремеж към съответствие с изискванията на международни стандарти и добри практики сред публичните и частните организации; подкрепа от правителството и частния сектор; насърчаване на участието в конкурси за награди за качеството и др.

Моделът на учредената през 2008 г. японска награда за качество в България „Босей” - ”Стремеж към звездите” потвърди заключенията, направени в проучвания за други страни в региона. Малко са примерите на български организации, които са установили конкурентни и ориентирани към потребителя бизнес цели и стратегии при

прозрачно ръководство, приложили са TQM в подходящ вид за тяхното постигане и са реализирали конкретни резултати спрямо бизнес целите и стратегиите. Въпреки това предвиденият механизъм за представяне и споделяне на добрите практики изглежда обещаващ.

Налага се извода, че в страната е налице прагматичен подход за прилагане на TQM чрез използването на т. нар. "твърди" системи за управление на качеството и практики, свързани със сертифициране съгласно изискванията на международни стандарти за управление на качеството.

Литература

- Айяно К., И. Стойчев, Е. Василева, Наградата за управление чрез тотално качество, Стандартизация, метрология и сертификация, 58 (11 – 12), 22 – 27 (2008)
- Василева Е., Наградите за качество и ISO 9000: 2000 – сравнителен анализ, Алтернативи, 9 – 10, 59 - 62 (2001)
- Василева Е., Д. Иванова, Б. Николов, Сертификацията на системи за управление през погледа на българските производители от избрани сектори, Развитие и внедряване на стандартите за системи за управление, Библиотека „Клуб 9000“ консултира, Издание на сдружение „Клуб 9000“, 29, 3 - 27 (2012)
- Стефанов Н., Д. Добруджалиев, Управление на качеството, Издателство „Либра Скорп“, Бургас, 2012
- Стефанов Н., Е. Кандиларов, Япония. Икономика, технологии, иновации и управление, Издателство „Изток-Запад“, София, 2012
- Стойчев И., Е. Василева, Награда за управление чрез тотално качество „Босей“ в България и наградата „Деминг“ – сравнителен анализ, XXI Национална научно-практическа конференция “Качеството – за по-добър живот”, 11 - 12 ноември 2010 г., София, Сборник доклади на CD
- Matei A., C. Săvulescu, Convergence of the Policies for Promoting Total Quality Management in the Public Administrations of Balkan States - European Union Member States, Theoretical and applied economics: GAER review. – București, AGER, Vol. 18 (3), 41 - 76 (2011)
- Psychogios, A. A four-fold Regional Specific Approach to TQM: The Case of South Eastern Europe, International Journal of Quality & Reliability Management, 27(9), 1036-1053 (2010)
- Psychogios A., C. Priporas, Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry, The Qualitative Report, 12 (1), 40 – 66 (2007)

За контакти:

Доц. д-р Елка Славчева Василева; кат. „Икономика на природните ресурси“, Студентски град „Христо Ботев“ УНСС – София, гр. София 1700, 02/81 95 422; elkav@unwe.bg