

ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ ОТ СИСТЕМИТЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ ЧРЕЗ ТОТАЛНО КАЧЕСТВО ВОДЕЩИ ДО ПОДОБРЯВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА

Георги Кондев, Ирена Михайлова
Химикотехнологичен и металургичен университет, София

Резюме

Настоящата изследователска статия обхваща набор от критични елементи водещи до подобряване на конкурентоспособността при внедряването на системите за управление чрез тотално качество. Описаните и проучени елементи ще генерират нови знания относно общоизвестните подходи за управление на качеството и резултатите от тях, които ще бъдат от особено голяма полза за малки и средни индустриални организации, и висшите училища. В статията са разгледани част от научни публикации, които описват ключови елементи водещи до подобрения основаващи се на управление чрез тотално качество (TQM) и нейното прилагане в различни сектори на икономиката. Теоретичният преглед е насочен върху внедряването, въздействието върху дейността на организацията и ключови индикатори свързани с конкурентоспособността при прилагането на принципите описани в управлението чрез тотално качество. Статията с кратък анализ на основните елементи от управлението чрез тотално качество водещи до успех в съвременната турбулентна среда. В тази конкурентна среда все още не определена ясна и точна причина поради която организациите не прилагат или трудно приемат подходът управление чрез тотално качество. Въпреки различните по вид пречки, някои организации и сдружения споделят опит относно идентифицирани от тях ползи от внедряването на TQM върху ключови показатели от дейността. Те вярват и са силно обвързани с принципите описани в този подход, който води до бързо постигане на поставените цели и повишена мотивация на служителите. Основните елементи в статията са обвързани със създаването на възможен концептуален модел, който да подпомогне постигането на висока и устойчива конкурентоспособност в динамично променящата се обкръжаваща среда.

Ключови думи: управление чрез тотално качество, конкурентоспособност, лидерство, непрекъснати подобрения.

Keywords: TQM, competitiveness, leadership, continuous improvement.

JEL: A11, L21, M21.

Увод

Подходът управление чрез тотално качество (TQM) в своята същност е насочен най-общо към подобряване на ефективността, ефикасността, обвързването, гъвкавостта и конкурентоспособността на организацията като цяло. Ето защо редица институции и автори разглеждат TQM, като управленска философия и практика. Тя обикновено има за цел да използва човешките ресурси в организацията по възможно най-ефективния начин за постигане на поставените от висшето ръководство цели. Други изследователи на темите свързани с тази философия подхождат скептично към идеята за прилагане на TQM в областта на услугите, висшето образование и социалната сфера. Според тях част от основните пречки включват недостатъчното доверие и липса на комуникация между отделите на различни управленски нива, както и способността за управление на процеса по внедряване на подхода сред всички в организацията.

Дори институции, които се занимават с изследване и изучаване на TQM изпитват затруднения да приемат и приложат на практика принципите залегнали в основата на разглежданата философия. Тъй като TQM е универсален приложим подход за управление на качеството, който е доказано подходящ за осъществяване

на непрекъснати подобрения трябва да бъде използван още при формулиране на мисията и целите в организацията. Например, да се предоставят на клиентите висококачествени продукти и услуги с висока добавена стойност, които устойчиво да удовлетворяват, както техните потребности, така и тези на различни заинтересовани страни чрез подхода TQM.

В областта на висшето образование например, според доклади на ЮНЕСКО и Световната банка социалната и лична възвращаемост от инвестиции във висшето образование е много по-малка от тази в основното и средно такова. Смята се, че социалната възвращаемост на основното образование е 25%, а тази на висшето едва 1%. Тези факти показват, че възвращаемостта във висшето образование е ниска и внедряването на подхода TQM е труден процес, който изисква силна убеденост и енергия от страна на висшето ръководство и останалите служители в споменатите сектори. В подобна ситуация съществуват най-общо три подхода за внедряване на подхода за управление чрез тотално качество. На първо място е ориентиране на всички дейности към *удовлетворяване на клиентите*, чрез обучение и развитие на служителите, относно настоящите и бъдещи потребности и свързването им с предлаганите от

тях продукти и услуги. Вторият подход в съсредоточен върху увеличаване *ангажираността на служителите* при определянето и прилагането на практика на политики и приоритети водещи до непрекъснати подобрения на ефективността и ефикасността. Това често води до прилагане на плоска организационно-управленска структура и приемане на отговорност за извършване на ежедневни дейности от определени работни екипи. Третият се фокусира върху *лидерските способности* на хора от висшето ръководство, които трябва да осигурят подходяща фирмена култура, насочена към постигане на високи стойности на определени ключови показатели за оценка на дейността. Оценката на постигнатото съответствия между заложили стойности и постигнати такива за определен времеви период е типичен пример за практическо приложение на този трети подход [1].

1. Актуалност на проблема

В условията на силна конкуренция внедряването на TQM е процес на трансформация на всички извършвани дейности и процеси, в който участват служители, клиенти, доставчици и други заинтересовани страни. Обикновено процесите обхващат набор от основни и спомагателни производствени операции и дейности. Съществуват обаче и редица други процеси по предоставяне на услуги или други административни дейности, които най-общо бихме могли да определим като бизнес процеси. Продукцията от друга страна включва както материални продукти, така и услуги, резултати от иновационни и други изследвания и т.н. Ето защо и влиянието на TQM върху конкурентоспособността не е едностранно, а е многопластов процес водещ до непрекъснати подобрения. В подобна икономическа среда клиентите стават все по-зискателни, но и по-информирани не само относно функционалните характеристики на даден продукт. Те се очаква да платят повече, ако усетят удовлетворение от комплексен пакет продукт-услуга предложен от дадена организация на даден пазар. Прилагането на TQM в подобна среда ще увеличи конкурентните сили на организацията, като при равни други условия ще увеличи и нейната печалба.

Концептуалните проблеми при внедряване на TQM в една организация са свързани с това дали принципите трябва да бъдат ориентирани към служителите или разрешаването на различни по естество проблеми. В подобна ситуация значителни трудности изпитват организации, които не са изучили основните принципи на TQM, прилагат индивидуална, а не екипна ориентация към подхода. Докато други използват подхода TQM не само за непрекъснати подоб-

рения, а и за поддържане нивото и скоростта на иновационната дейност ориентирана към удовлетворяване на клиентите. Именно тук се крие и силната връзка между подхода управление чрез тотално качество и подобряване на конкурентоспособността. Изясняването на силата и насочеността на връзката в настоящата статия е свързана с описание на основните елементи на модел за внедряване на TQM. Предлаганите елементи за оценка на напредъка засягат пряко представянето и помагат на организациите в един бъдещ етап да достигнат до организационно съвършенство. Част от тях са включени в модела на Европейската фондация за управление на качеството (EFQM) като способстващи фактори, а именно лидерство, политика и стратегия, управление на хора, ресурси и партньорства и процеси. Други участват в групата на факторите оценяващи резултатите от дейността, а именно удовлетвореност на клиентите, удовлетвореност на хората, въздействие върху обществото и ключови резултати за оценка на ефективността от прилагането на TQM. Неизпълнението на принципите залегнали във философията управление чрез тотално качество се дължи предимно на липсата на ангажираност от страна на различни заинтересовани страни и неприобщаването им към организационна култура на непрекъснати подобрения. Осъществяването на правилно структурирани обучения на участниците в процеса на прилагане в значителна степен би подпомогнало решаването на посочените по-горе проблеми, което на практика ще се окаже и силно конкурентно предимство за организацията.

2. Литературен преглед на термина качество и TQM

2.1. Обща представа за концепцията за качеството

Терминът качество произлиза от латинското „*qualitas*“, което означава още и „от какъв вид“ или „на какъв вид“. Самото понятие често се използва за дефиниране на вид материал, например качеството на дадена тъкан може да се определя от вида на материала от който е изработена. Друг популярен начин за използване е разделянето на качеството, като „добро“ или „лошо“ в зависимост от степента на удовлетвореност на клиентите. Това разграничение спрямо различните значения е свързано с различните възприятия на различните клиенти и потребители на пазара. Деминг например, определя качеството, като „предсказуема степен на еднаквост и надеждност на подходяща цена на определен пазар“. Като цяло под качество следва да разбираме характеристики на продукта, произведен спрямо определени стандарти, кои-

то удовлетворяват клиента за продължителен период от време [2].

Един от известните автори по темата за качество Townshend разглежда т.нар. „двойна природа на качеството“, в която има включени две отделни понятия: „реално качество“ и „възприето качество“. Именно той обяснява „реалното качество“, като доставка на стоки и услуги, които постигат качество, като покриват определени спецификации и функционалност, и са създадени чрез използване на капиталови разходи и човешки труд. „Възприетото качество“ от друга страна се определя, като субективна категория, която обхваща характеристики на продукта или услугата, които клиентът вижда и те отговарят на неговите очаквания [3].

Според едно изследване на Lin et al., относно ефективността от използваните системи за управление на качеството. При японските компании ефективността е изключително висока въпреки, че почти всички служители са от Тайван. От друга страна ефективността на американските компании е по-висока от тази на тези с тайванска собственост. Подобни изследвания показват, че ефективността използването на системи за управление на качеството е в силна зависимост преди всичко висшето ръководство и прилаганите от него лидерски практики и умения [4].

Междувременно, Aziz et al. изследва 540 малайзийски и 180 британски компании, акцентиращи върху производство и определящи се като малки и средни предприятия (МСП). Резултатите от проучването показват, и за двете страни, че има зависимост между инспекцията и относително малкото използване на по-сложни статистически методи за подобряване на качеството. От друга страна внедряването на различни видове подходи за управление на качеството се насърчават правителствата на двете държави [5].

Parast et al. извършват сравнителен анализ на използваните практики за управление на качеството между производствени компании в САЩ и Мексико използвайки, като рамка критериите заложили в американската награда за качество „Malcolm Baldrige“ (MBNQA). Резултатите показват, че съществуват различия между критичните фактори за успех при управленските практики в САЩ и Мексико. И в двете страни, силно влияние върху промяната в постигнатите резултати се обяснява със значителното изменение в областта на социалната отговорност и качество на доставките. Повече близки резултати в двете страни се наблюдават при оценка качеството на управленските практики относно фокус върху клиентите и тяхната удовлетвореност [6].

2.2. Еволюционно развитие на TQM

Развитието на управлението чрез тотално качество е пряко свързано с еволюционното развитие на качеството, като част от прилаганите икономически системи. Според прилагането на TQM в различни сектори на икономиката различни автори определят три периода, а други предлагат четири етапа на еволюционно развитие. Споменатите три периода са: контрол на качеството, осигуряване на качеството и управление чрез тотално качество [7].

Според друг автор съществуват четири етапа: инспекция, статистически контрол на качеството, осигуряване на качеството и стратегическо управление на качеството. В началото на 18-ти век развитието на различните системи за измерване, стандартизиране и контрол се оказват повратна точка в науката за контрол на качеството. Публикуваната през 1922 г. книга „Контрол на качеството в производството“ определя качеството, като отделна управленска функция и отговорност [8].

След Втората световна война държавата Япония преживява силна икономическа и социална криза, като за изграждането на нова икономическа система тя поставя на първо място дейностите по непрекъснато подобряване на качеството. От 1960 г. са създадени и първите групи от служители, които са пряко ангажирани с осъществяването на подобряването на качеството. В този период TQM се внедрява и развива чрез влиянието на множество различни фактори, които променят и принципите изграждащи разглежданата философия. Следователно, бихме могли за обобщим, че през този период на развитие, TQM еволюира от преобладаващо ограничен и механистичен подход към по-субективна и по-широкообхватна организационна философия.

Според авторите към настоящият момент е трудно да се даде точен и еднозначен отговор на въпроса в каква степен TQM помага на организациите да подобрят своята работа. Отговорът на този въпрос зависи изцяло от това в какъв тип организации се прилага, както и степента в която ръководството разбира заложените принципи в подхода. Ако TQM се прилага правилно с разбиране и бъдат взети под внимание индивидуалните особености на компанията, то в бъдеще би подпомогнал значително нейното положително развитие.

3. Основни елементи от TQM водещи до подобряване на конкурентоспособността

3.1. Ангажираност на висшето ръководство и лидерски умения

Пряката ангажираност и обвързването на висшето ръководство с принципите на TQM да-

ва възможност не само за бързо вземане на решения, но и тяхното разпространение сред всички останали заинтересовани страни в една организация. Подкрепата на висшето ръководство е необходима, за да се докаже необходимостта от конкретни действия за постигане на устойчиви подобрения. Подобни действия биха могли да се предприемат за установяване на политиката по качество, създаване на структури (отдели) за управление на качеството, въвличане на всички служители, разпространяване на коректна информация за целите по качество, управление на процеса на организационна промяна, организиране и провеждане на седмица на качеството и т.н.

В силно конкурентна среда мениджмънта е ангажиран пряко с това да бъде наясно с необходимостта от промяна водеща до подобряване на конкурентоспособността. Част от ангажиментите, които трябва да бъдат са свързани с това да се изградят отново или пък актуализират ключови елементи в организацията, да се направят промени в организационно-управленската структура, да се напишат и приемат нови длъжностни характеристики, да се подобри комуникацията, да се разрешат съществуващите конфликти и да се приеме ефективен план за подобряване на цялостното функциониране на организацията. Промяна в знанията, уменията и компетенциите на висшето ръководство могат да дадат значителен тласък в желанието за промяна сред всички служители. Стилът на управление прилаган от мениджмънта е силен мотивиращ фактор в моменти на въвеждане на философията управление чрез тотално качество. В подобна ситуация висшето ръководство, чрез личен пример насърчава сътрудничеството и екипната работа, а не конкуренцията вътре в рамките на организацията. Акцент при този елемент се поставя върху управление на изпълнението и подобренията в организацията, която е приела насоките и условията, ясно определени от дефинираните цели. Това от своя страна ще вдъхнови в значителна степен служителите да изпълняват своите задачи с ентузиазъм, като се фокусират върху своята работа, а не върху странични дейности.

Доброто управление на организацията съгласно TQM изисква ясно изразено лидерство и ангажираност на висшето ръководство, насърчаване и подкрепа на участието на служителите, осигуряване на обучение и развитие на знания сред всички заинтересовани страни. Лидерството от своя страна, свързано с ясна визия и насоки, може да ускори този обмен на знания и да генерира бъдеща ангажираност от своите служители. Самият Е. Деминг в своите трудове призовава мениджърите в подобна конкурентна

среда да създадат лидерство, за да изпълнят докрай процеса на внедряване на системите за управление чрез тотално качество. Лидерите трябва да демонстрират поведение на ролеви модели, да установят ясни цели, като създават благоприятна среда за развитие на своите служители.

Още през далечната 1979 г. Ф. Кросби подчертава обвързването на висшето ръководство, като основен елемент за гарантиране прилагането на TQM в една организация. За да разпространят създадената стратегия за качество сред всички служители и структури мениджърите трябва да създадат организационна среда, която се фокусира върху непрекъснати подобрения. Тяхната ангажираност подпомага изграждането на ясни и разпознаваеми ценности свързани с качеството, както и управленска система, която да ръководи умело всички дейности в организацията към постигане на съвършенство и висока конкурентоспособност.

3.2. Непрекъснати подобрения

Непрекъснатите подобрения чрез промяна на организационната култура може да се разглежда, като двигател на автомобил движещ се по пътя на управлението чрез тотално качество и бизнес съвършенство. Това е движещата сила, която ежедневно осигурява динамичното му преместване напред към поставените цели по качество.

В определени периоди от еволюцията на икономическите системи организациите са преследвали цели свързани с подобряване основно на своята производителност, като не са обръщали съществено внимание на обратна връзка от клиентите и търсенето на настоящия и развитие на други пазари. В подобна среда, когато производителността намалява те са склонни удвоят усилията си за компенсират подобно намаляване. Такава реакция би могла да се идентифицира с прилагането на подход „вътрешна оптимизация“, при който различни екипи в рамките на една и съща структура се фокусират върху собствената си област на интереси. Смятаме, че това се дължи основно на липсата на комуникация, общи цели и сътрудничество между заинтересованите страни.

Непрекъснатите подобрения залегнали в TQM може да повиши производителността на всеки служител, който притежава знания и умения да подпомогне прилагането на тази философия, но при условие, че мениджмънта балансира своите усилия относно власт и контрол на процеса. Така служителите биха приели всички в организацията, като взаимнозависими един от друг вътрешни клиенти. При TQM непрекъснатите подобрения предполагат оптимално управ-

ление на процесите, които водят до бавно или пък рязко увеличение на стойността за клиентите. Това изисква подкрепа от всички участващи страни, защото може да доведе до подобряване на отношенията с клиентите, иновациите и организационното развитие като цяло.

3.3. Пълно удовлетворение на клиентите

Управлението чрез тотално качество е система, която акцентира върху удовлетвореността на клиентите чрез принципа „непрекъснати подобрения“, който бе разгледан по-горе. Тя се появява в своя почти завършен вид през 80-те години на миналия век с цел разгръщане и разширяване на стратегията за управление на качеството. Това се реализира на практика чрез добавяне на допълнителни аспекти, свързани с качеството като част от общата стратегия за управление на организацията. По-голяма част от научните изследвания в тази посока показват, че интересът към TQM на ниво производство започва в САЩ, но е налице предимно в теоретичен план. Самите принципи се прилагат на практика в Япония след Втората световна война, за да се подобри изцяло и последователно качеството не само в производството, но и при отношенията с клиенти и други заинтересовани страни. Нарастващата глобализация и интензивна конкуренция, особено от Япония, кара САЩ да последват прилаганата от тях философия. Типичен пример в тази посока е моментът, в който Hewlett-Packard критикува производителите на чипове в САЩ за лошо качество на продуктите в сравнение с японските им конкуренти. [9, 10, 11].

Така философията TQM се превръща в една от съвременните концепции за управление, която спомага за повишаване на конкурентоспособността на организациите на световния и местен за тях пазар. Това е резултат основно от степента на повишена информираност на клиентите, което им помага да изберат продукт или услуга с високо качество на разумна цена. Поради всички тези ключови и редица допълнителни причини мениджмънта на повечето организации подпомага внедряването на философията TQM.

В областта на услугите фокусът е насочен върху перспективата за удовлетвореност на клиентите с период на изчакване, който дава възможност да бъде препокрито реалното с възприето качество както е декларирано от организацията. Това е свързано с предлагане на качество без компромис и недостатък, последователност и точност в обслужването, комфорт при комуникация с организацията и реакция при появата на проблем без уговорки и допълнителни условия. Така удовлетвореността на клиентите

от гледна точка на организацията следва да се възприема при три различни измерения, а именно: *организационни процеси и дейности, служители, които предоставят услуги на клиентите и очаквания на клиентите*.

Връзката между удовлетвореността на клиентите и прилагането на TQM се разглежда в три важни аспекта. Първият аспект обхваща сегментирането на клиентите спрямо техните изисквания и желания и сегментирането спрямо предлаганите услуги. Това означава, че организациите е необходимо да диференцират своите услуги към клиентите в зависимост от техните потребности. Задълбоченото изучаване на потребностите на вече обслужени клиенти дава достоверна информация от колкото на всички обслужвани сегменти на пазара. Редица проучвания показват, че оплакванията в сектора на услугите от един клиент се предават към поне 26 други. Ако организацията не преодолее тези оплаквания това ще се отрази в значителна степен на нейната конкурентоспособност в дадения сектор на работа [12].

3.4. Въвличане на служителите

Участието на служителите се свързва с процес осигуряващ тяхното овластяване да вземат управленски решения за подобрения, отговарящи на техните нива на компетентност в организацията. След като теорията „У“ на Макрегър за първи път дава идея на мениджърите за нов управленски стил, въвличането на служителите отговарящо на техните нива на компетентност се прилага при проектиране на дейностите, като специални програми за качество по време на работа (ергономия). Това е ключов елемент тъй, като в края на работния ден една организация се различава от друга предимно по силата на вътрешната мотивация сред всеки служител. Все пак в съвременната конкурентна среда характеристиките на продукта, сервизните дейности и производствени процеси могат да бъдат дублирани, но хората са уникален капитал за организацията. Това е и една от причините за успех на Япония на световните пазари, а именно цялостното въвличане на служителите в процесите водещи до постигане на поставените от мениджмънта организационни цели.

Участието на служителите при прилагане на принципите на TQM променя позитивно взаимоотношенията между тях и организацията за която те работят. Това наистина изгражда служителите като бизнес партньор, тъй като те научават повече и работят повече, за да направят организацията конкурентоспособна. Особена сила тази връзка има, когато става въпрос за индустрии, в които човешкият фактор със своите знания и умения е решаващ за постигане на непре-

къснати подобрения. Типичен представител са високотехнологични сектори и такива в сферата на услугите с голяма добавена стойност. Силната ангажираност на служителите може да подобри цялостното разбиране и осъзнаване на прилаганите организационни политики основани на TQM. Подобен процес включва по-ниски нива в структурата при вземане на решения, възприемане на опит, знания и идеи водещи до подобряване на конкурентоспособността. Постигането на подобен резултат означава, че служителите получават и огласено признание за техния принос и приети от мениджмънта идеи за развитие. Това е психологически процес свързан с изграждане на доверие между служители на различни управленски нива в организацията, както и насърчаването им да вземат решения и да решават възникнали между тях проблемни ситуации.

Като цяло въвличането в дейността на служителите би могло да бъде обвързано с тяхната външна и вътрешна мотивация. Вътрешната се влияе силно от собствената убеденост и ангажираност. Тя включва ясно определяне на задълженията на служителите, които са коректно оценени по време на атестация или друг вид периодична оценка. Степента на въвличане подпомага мениджмънта, тъй като служителите увеличават своята производителност и осъзнават, че са част от екипа постигащ поставените цели. Това е изключително важно, тъй като без силно обвързване на служителите дадена, организация не би могла да функционира правилно и да се бори успешно със своите конкуренти. Така ще бъде в състояние да осигури удовлетворение на служителите, като увеличи техния ангажимент към процесите по непрекъснато подобряване на качеството.

3.5. Обучение и знания

Цялостното въвличане и участие на служителите означава и повече отговорности от тяхна страна, което изисква по-високо ниво на знания, умения и компетенции. Най-често това се постига чрез продължаващи обучения и допълнителна квалификация. Например организациите носители на наградата „Болдридж“ поставят акцент и го подкрепят чрез предоставяне на необходимите за целта ресурси. Компанията Motorola например отделя 2,5% от разходите за заплати или 120 милиона долара годишно за обучение, 40% от които отиват за обучени спрямо принципите залегнали в TQM.

Обучението е изключително важен фактор, който подпомага процесите по управление чрез тотално качество. Обикновено то включва обучение и повишаване на квалификацията на всички служители, подпомагането им при пови-

шаване на знания и придобиване на нови умения. Обвързано е с разпространение на информацията относно мисията и визията, насоките за промяна на организационно-управленската структура, така че служителите да подобрят качеството, като решават компетентно възникналите проблеми. В подобна ситуация, организация, която търси високо качество и развитие на служителите, при формулиране и планиране на приетата политика на стратегическо ниво ще насочи вниманието си върху потребностите за обучение не само към настоящия момент, но и в бъдещ такъв. Стратегическото планиране на корпоративно ниво води до стратегически план за обучение, който да включва прогнозиране на бъдещи потребности от обучение въз основа на потребности на служители и клиенти.

Непрекъснатото обучение в организация приела принципите на TQM не е епизодична специализирана дейност, а начин по който служителите споделят всекидневно знания по между си. Ето защо качеството на работните условия би могло косвено да увеличи тяхното въвличане в процесите свързани с внедряване и прилагане на принципите заложи в TQM. Така обучението може да се използва като инструмент за непрекъснати подобрения на качеството и конкурентоспособността.

3.6. Комуникация и разпространение на информация

Добрата комуникация е неразривно свързана с процесите по управление на качеството, но редица мениджъри трудно разпространяват информацията относно принципите на TQM така, че да бъде разбран от всички служители. Допълнителна трудност в подобна ситуация е осъществяването на подходящо филтриране на информацията. Тъй като схващането на висшето ръководство относно системата за управление на качеството ограничава в низходящ ред информацията е възможно визията и целите по качество да изгубят яснота и скорост на разпространение в организационната структура. Ето защо висшето ръководство, както и мениджърите на различни нива служат като „преводачи“ и изпълнители на целите по управление на качеството. Способност да се комуникира ясно и точно е ценно умение на всички управленски нива от началник отдел до изпълнителен директор или собственик в една организация.

Според един от истинските гурута в областта на мениджмънта П. Дракър „комуникационната пропаст между институциите и отделни групи в обществото се разширява постоянно до степен, в която заплашва да се превърне в непреодолима пропаст от пълно недоразумение“. Ето защо той предлага лесно разбираем и опростен

подход, който да спомогне за разпространение на визията и плановете за действие свързани с TQM. Комуникацията в този смисъл се определя, като обмен на информация и разбиране между две или повече лица или групи от служители. Успешната комуникация дава възможност да се изгради доверие между членовете на екипа, както и да се насърчава споделянето на възможните рискове при внедряването на TQM. Освен това, за да има комуникация е необходимо ясно изразено желание служителите да слушат и се учат един от друг. В този смисъл способността да си конкурентоспособен означава да си информиран, комуникиращ с глас, включително двупосочна комуникация между служителите и висшето ръководство и между организацията и клиентите.

Комуникативност според TQM означава комуникационните канали да споделят необходимата информация по-гъвкаво, неформално, чрез взаимно зачитане и насочена към поставените приоритети по качество. Комуникацията в една организация е ключът към непрекъснати подобрения на качеството, тъй като включва всички служители, които споделят информация чрез кратки съобщения относно напредъка в представянето на организацията.

3.7. Работа в екип

Работата в екип е друг елемент от система за управление чрез тотално качество, който би могъл всички заинтересовани страни около целите водещи до непрекъснати подобрения на качеството. В тази посока често се използва практики, като сътрудничество, ангажираност, въвличане на служителите в цялостната програма за непрекъснати подобрения иницирана от висшето ръководство в организацията. Следователно, включва съгласувани действия на служителите свързани с предаване на знания и умения, самооценка и опит при изпълнение на определени дейности насочени към прилагане на принципите на TQM.

Внедряването на правилото за работа в екип, който разрешава големи или дребни проблеми, е в състояние да създава иновации, които са непосилни за реализиране на индивидуална основа. По отношение на физическия труд, работата в екип е ключова за процеса на TQM, тъй като изгражда самочувствие, подобрява комуникацията и премахва властовите ограничения в организацията. В допълнение, спрямо ефективността на работата в екип би могло да извърши и оценка за индивидуалните постижения на даден служител. В съответствие с това екипната работа може да подпомогне успешната комуникация, като всеки служител да се превърне в ментор за друг от екипа. Реализирането на по-

добна връзка включва и набор от лични и неформални взаимоотношения между членовете на екипа. Така високото качество и добро представяне на организацията, като екип от служители подпомагат постигането на висока конкурентоспособност при разработката, производството, реализацията и обслужването на даден продукт или услуга.

Заклучение

В съвременната наука няма точни доказателства относно това къде и кога за първи път е приложен подхода TQM. Това е подход насочен в две основни насоки, към подобряване на всички извършвани от организацията дейности и увеличаване на ползите за всички заинтересовани страни в съвременната силно конкурентна бизнес среда. Той обхваща използваните подходи при планиране на различните дейности, организиране, разбиране и разясняване на всяка отделна операция и намаляване на загубите свързани с време, енергия финансови ресурси и др. за дейности, които не носят никакви ползи. Подходът помага на лидерите в организацията да изградят стратегия за непрекъснато подобряване на качеството и фокусиране върху предотвратяването, а не просто регистрирането на възникналите проблеми. В центъра на TQM стои връзката *клиент–доставчик*, както вътре в организацията така и извън нея. Основната идея е свързана пряко с необходимостта от *ангажиране* на всички служители с качеството, ефективната вътрешна и външна *комуникация* свързана с качеството, и осъзнаване на необходимостта от промяна на организационната *култура* насочена към тоталното качество. Това са накратко и основите (подкрепяни от ключовите управленски елементи – *хора, процеси и системи* в организацията) върху, които е изградена управленската философия управление чрез тотално качество.

Успешното развитие на организациите в конкурентна среда зависи от прилаганата управленска стратегия, или по-точно как се позиционират на даден пазар и отговарят на изискванията на клиентите с висока ефективност във всички дейности. Наличието на множество изследвания относно критичните фактори за успех при внедряване на философията TQM показва нейната актуалност и към настоящият момент. Голяма част от тях обаче е свързана с усъвършенстване на резултати от предходни изследвания. Настоящата статия поставя началото на едно обширно проучване относно въздействието на принципите на TQM върху конкурентоспособността на организациите. Въпреки, че внедряването на подобна философия води до редица позитивни промени все още отсъства нейно-

то приемане сред редица организации по цял свят. Създаването на бъдещ концептуален модел, който разглежда в детайли критичните фактори за успех на TQM е една от възможностите за подобряване на конкурентоспособността на организации от различни сектори на националната икономика.

Литература

1. Chaston, I. Internal Customer Management and Service Gaps within the UK Manufacturing Sector. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 14 Issue. 9. 1994. pp. 45–56. [<https://doi.org/10.1108/01443579410066758>].
2. Deming, W. *Out of the Crisis*. MIT Press. 1986.
3. Townshend, P., Gebhardt, J. *Commit to quality*. John Eiley and Sons. New York. 1990. pp. 4–6.
4. Lin, C., Chow, W., Madu, C., Kuei, C., Yu, P. A structural equation model of supply chain quality management and organizational performance. *International Journal of Production Economics*. Vol. 96. 2005. pp. 355–365.
5. Abdul-Aziz, Z., Chan, J., Metcalfe, A. Quality practices in the manufacturing industry in the UK and Malaysia. *Total Quality Management*. Volume 11. Issue 8. 2000. pp. 1053–1064. [<https://doi.org/10.1080/095441200440322>].
6. Parast, M., Adams, S., Jones, E., Rao, S., Raghunathan, T. Comparing Quality Management Practices between the United States and Mexico. *Quality Management Journal*. 13(4). 2006. pp. 36–49.
7. Steeples, M. *The corporate guide to Malcolm Baldrige National Quality Award*. ASQC Quality Press, Milwaukee, WI. 1992.
8. Garvin, D. *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. The Free Press. New York. 1988. pp. 20–30.
9. Grant, A., Franklin, J., Langford, P. The self-reflection and insight scale: A new measure of private self-consciousness. *Social Behavior and Personality: an International Journal*. 30(8). 2002. pp. 821–835. [<https://doi.org/10.2224/sbp.2002.30.8.821>].
10. Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., Putnam, L. Introduction – Organizational discourse: Exploring the field. Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., Putnam, L. (Ed.) *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. SAGE. London. 2004. pp. 1–36.
11. Oakland, J. From quality to excellence in the 21st century. *Total Quality Management & Business Excellence*. Volume 16. Issue 8-9. 2005. pp. 1053–1060. [<https://doi.org/10.1080/14783360500163268>].
12. Ross, J., Perry, S. *Total Quality Management: Text, Cases, and Readings*. CRC Press. 1999.

KEY ELEMENTS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS LEADING TO IMPROVE COMPETITIVENESS

Georgi Kondev, Irena Mihaylova
University of Chemical Technology and Metallurgy, Sofia, Bulgaria

Abstract

This research article covers a set of critical elements leading to improved competitiveness in the introduction of total quality management systems. The elements described and explored will generate new knowledge about well-known quality management approaches and their outcomes that will be of particular benefit to small and medium-sized industrial organizations and higher education institutions. The article discusses some of the scientific publications that describe key elements leading to TQM-based improvements and its implementation in various sectors of the economy. The theoretical overview focuses on implementation, impacts on the organization's activity, and key indicators related to competitiveness in applying the principles described in management by total quality. The article presents a brief analysis of the key elements of management through total quality leading to success in the modern turbulent environment. In this competitive environment, there is still no clear and precise reason why organizations do not apply or find it difficult to adopt the management approach through total quality. Despite various obstacles, some organizations and associations share experience of their identified benefits of implementing TQM on key performance indicators. They believe and are strongly committed to the principles outlined in this approach, which leads to a rapid achievement of the goals set and an increased motivation of employees. The main elements of the article are related to the creation of a conceptual model that can help achieve high and sustainable competitiveness in the dynamically changing environment.