

СЪДЪРЖАНИЕ

Предговор	7
От авторите	11

Част първа.

УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО – ДВИЖЕНИЕ КЪМ СЪВЪРШЕНСТВО

Глава I. РАЗВИТИЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА ЗА КАЧЕСТВО	15
Глава II. ПРИЧИНИ ЗА ВЪВЕЖДАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА КАЧЕСТВОТО В ДЕЙНОСТТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА	27
Глава III. ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ, ЦЕННОСТИ И ПРИНЦИПИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА КАЧЕСТВОТО	41
Глава IV. МЕЖДУНАРОДНИ СТАНДАРТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО ISO 9000 – СИСТЕМИ ПО КАЧЕСТВО	53
Глава V. ПРИЗНАНИЯ ЗА КАЧЕСТВО И СЪВЪРШЕНСТВО	61
Глава VI. ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРОМЯНА. ВНЕДРЯВАНЕ НА ПРОЕКТИ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО	72
Глава VII. ИНСТРУМЕНТИ И ТЕХНИКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТТА	84

Част втора.

СТРЕМЕЖ КЪМ УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Глава VIII. ВЪВЕДЕНИЕ ВЪВ ФИЛОСОФИЯТА И ЕВРОМОДЕЛА ЗА СЪВЪРШЕНСТВО НА ОРГАНИЗАЦИЯТА	99
--	-----------

Глава IX.	
ЕВРОПЕЙСКИЯТ МОДЕЛ ЗА СЪВЪРШЕНСТВО (EFQM EXCELLENCE MODEL) – СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ	112
Глава X.	
САМООЦЕНЯВАНЕ СПРЯМО ЕВРОМОДЕЛА ЗА СЪВЪРШЕНСТВО.....	123
Глава XI.	
ЕВРОМОДЕЛЬ ЗА СЪВЪРШЕНСТВО И РАЗВИТИЕТО НА БИЗНЕС СТРАТЕГИЯТА	137
Глава XII.	
УПРАВЛЕНИЕ НА НЕПРЕКЪСНАТОТО УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ	150

Част трета. ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Какво представлява продуктът?	
Изисквания на клиента	167
Приложение 2. Основоположници на движението за управление на качеството	170
Приложение 3. Речник на термините на Европейската фондация за управление на качеството	180
Приложение 4. Основни принципи за управление на качеството	186
Приложение 5. Указания за процесен подход на система за управление на качеството	192
Приложение 6. Съдържание на стандарта БДС EN ISO 9001:2001	201
Приложение 7. Наградата за качество „Болдридж“	203
Приложение 8. Европейска – EFQM награда за съвършенство	214
Приложение 9. Таблица за първоначална самооценка на организацията ...	220
Приложение 10. Списък на въпроси по критериите на Евромодела	222
Приложение 11. Критерии на Евромодела за съвършенство (EFQM Excellence Model)	229
Приложение 12. Техники за самооценяване спрямо Евромодела за съвършенство	248
Приложение 13. Връзки между самооценяване, бизнеспланиране и планиране на подобрения	262

ЧАСТ ПЪРВА

УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО – ДВИЖЕНИЕ КЪМ СЪВЪРШЕНСТВО

ГЛАВА I.

РАЗВИТИЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА ЗА КАЧЕСТВО

1. ИСТОРИЯ, ОСНОВНИ ИДЕИ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Качеството е синоним на добрата работа. На продукта с ценни потребителски свойства. На професионализма. Същевременно е трудно да се определи еднозначно какво точно обозначаваме с термина *качество*.

Усилията, насочени към качеството, могат да бъдат печеливши по отношение на финансовите резултати, удовлетвореността на клиента, организационното развитие (1). Институтът за стратегическо планиране (САЩ), в един от своите PIMS (Profit Impact of Market Strategies) доклади по бизнес стратегия доказва, че инвестициите в качеството са единствените инвестиции, които при всякакви обстоятелства водят до по-добър финансов резултат. Но все пак остава неясно точно за какво качество става дума. Същата неяснота съществува във всекидневните разговори, реклами и обявите, на конгресите и семинарите по въпросите на качеството.

Въпреки това, днес качеството и неговото управление се възприемат като важна област за бизнеса и публичната администрация. То вече не е просто мода. Стана навик да се пише във всеки стратегически или политически документ, че качеството трябва да се *подобрява*, да се *развива*, да *нараства*.

Първото нещо, за което хората се сещат, когато става дума за *качество*, е *качеството на продуктите*. Това разбиране за качеството като *признак* и *показател за висок стандарт*, често може да бъде открито в обявите и реклами. Когато производителите представят своите продукти и услуги, те също мислят качеството по този начин. В твърдението на PIMS докладите, че всяка инвестиция в качеството води до положителен ефект върху финансовия резултат, качеството също се мисли като *характеристика на продукта*, който организацията доставя на своя клиент. Става дума за инвестиции, които водят до по-добър и по-съвършен продукт, до по-голяма потребител-

на стойност. Изискванията на клиентите засягат нещо, което може да се види, *пипне, усети* и се отнасят до предназначения за тях продукт или услуга. Обикновено потребителят не се интересува от организацията, която стои зад тези продукти и още по-малко от това как в нея се управлява качеството.

Най-пълна информация за качеството и неговото управление откриваме в стандартите на Международната организация по стандартизация (ISO). В действащия у нас стандарт БДС EN ISO 9000:2007 (2) качеството се определя като “степента, до която съвкупност от присъщи характеристики удовлетворяват изисквания”. Тук под *изискване* се разбира „формулирана потребност или очакване, което обикновено се подразбира или е задължително“. По-детайлна представа за категориите продукти можем да придобием от Приложение 1. Разгледани са и различните изисквания на клиентите към тях.

Какво обаче се разбира под управление на качеството?

Според дефинициите от стандарта БДС EN ISO 9000:2007 (2), управлението на качеството може да бъде определено като „... координирани дейности за ръководство и контрол на една организация по отношение на качеството“. Това включва „...създаване на политика по качеството и цели по качеството, планиране на качеството, контролиране, осигуряване на качеството и подобряване на качеството“. Следователно, управлението на качеството е единство на всички цели по качеството, свързани с продукта и организацията, на всички дейности и процеси, необходими за тяхното изпълнение. Общите цели и плановете по качеството трябва да бъдат формално дефинирани и документирани от ръководството в *политика по качеството*.

Доминиращ подход за осъществяване на управление на качеството в една съвременна организация е *тоталното управление на качеството* (Total Quality Management – TQM/ТУК). Едно от определенията за ТУК е следното: „...системен управленски подход, чиято основна цел е постоянно да повишава стойността на продуктите и услугите, предоставяни на клиента чрез проектиране и непрекъснато усъвършенстване на процесите и системите на организацията“. (3) Агенцията по управление и бюджет към правителството на САЩ използва следното определение за ТУК: „...тотален, интегриран организационен подход за посрещане на потребностите и очакванията на клиента, който обхваща всички ръководители и служители, използва количествени методи и ангажирането на всички в постигането на непрекъснато усъвършенстване на процесите, продуктите и услугите на организацията“. (4) Думата *тотално* означава, че управлението на качеството обхваща цялата организационна система, а не отделни системи, процеси или функционални подразделения. Затова в практиката често се използват само изразите *тотално управление* или *управление чрез тотално качество*, вместо

тотално управление на качеството или *само управление на качеството*. Така, без да се отнема или намалява ударението върху *качеството* на продуктите и практикуването на принципите за *управление на качеството*, основно се наблюга върху аспектите на *управление на организацията*. ТУК е интегриран подход – управлението чрез *тотално качество* съчетава грижата за качеството на продукта (в съответствие с изискванията на клиента), постоянното внимание към хората в организацията и въпросите на цялата организация. Затова управлението чрез *тотално качество* може да се разглежда още като *изграждане и непрекъснато усъвършенстване на организационни системи, чието ефективно функциониране води до нарастване на потребителната стойност на продуктите и услугите*.

Днес в бързо променящата се среда на световните пазари, клиентите са по-активни в търсениято на нужните им продукти и услуги. Те са много по-добре информирани (включително чрез ИНТЕРНЕТ) и често имат поредица от алтернативи за избор. При избилието, предлагано на глобализиращите се пазари, клиентът е свободен да харчи парите си както желае. В условията на неограничен достъп до информация и доставчици, сравняването на предлаганите възможности (напр. съотношението между качество и цена на предлаганите стоки и услуги) е рутинна практика. Сравняват се не само близки по предназначение продукти. Все повече се сравняват стоки и услуги, които нямат нищо общо помежду си освен това, че се конкурират за парите на клиента. Днес хората сравняват отношението и обслужването в болницата със сервизното обслужване на телевизора, а качеството на хляба (и дори външния вид на продавачката от кварталната фурна) с поведението на служителите в общината.

Един по– внимателен поглед назад в историята може да даде добра ориентация за развитието на концепцията за качеството (Фигура 1.1.). Не случайно някои експерти определят втората половина на 20 в. и особено 80 – те години, като период на революция в качеството (5).

- До седемдесетте години на 20 в. в индустрията все още доминира *инспекцията на качеството*, която се прилага в определени точки на производствения цикъл и върху крайния продукт, на изхода на производството. Разходите на системата за инспекция и за бракуване на дефектната продукция са доста високи. Дали потребностите на клиента могат да се удовлетворят напълно се разбира едва след доставката. Не са изключения случаите, при които крайният продукт не задоволява нуждите и очакванията на клиента.
- Във втората фаза (пазар на купувача) за оценяване равнището на качеството често се използва показателя *приемливо равнище на качеството* (AQL – Acceptable Quality Level). Той се изчислява чрез допустимия брой дефекти на определен брой единици продукция (като правило 100). През този период силно нараства необходимостта от развитие на мето-

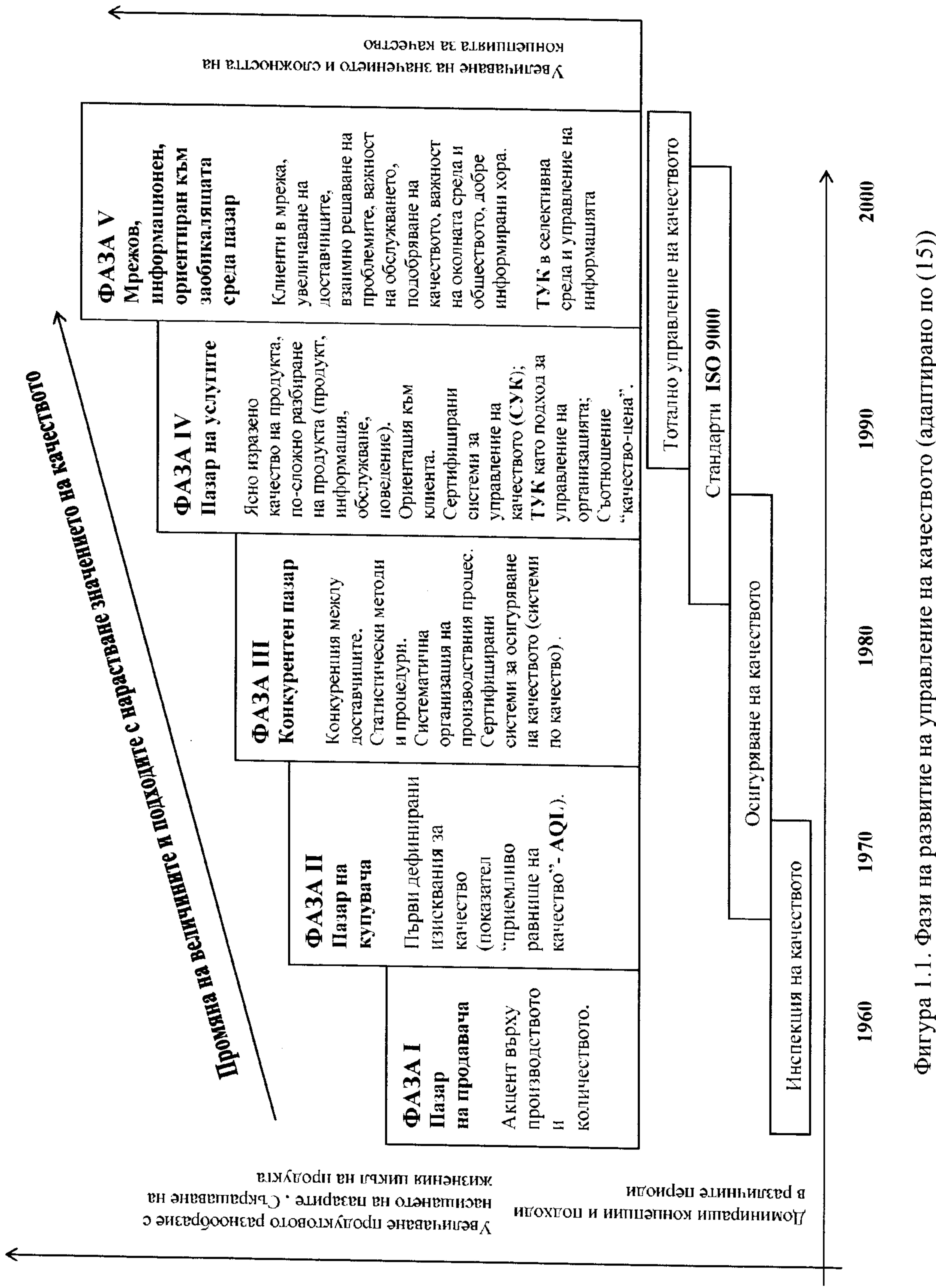
дите за осигуряване на качеството за клиента.

- Във фазата „конкурентен пазар“ доминира гледната точка, че всеки служител и процес по веригата за създаване на продукта пряко или косвено влияе върху качеството. Следователно всеки от тях трябва да бъде обхванат в действията по *осигуряване на качество*.
- През 70–80-те години се развиват подходите, улесняващи предварителното гарантиране на качеството. Те допринасят съществено за изграждане и сертифициране на системи за осигуряване на качеството. Стандартите ISO 9000 вземат превес и олицетворяват до голяма степен разбирането за управлението на качеството в края на 20 в.. Последната им основна редакция е приета през 2000 г. В стандарта БДС EN ISO 9000:2007 *осигуряването на качеството* е определено като „част от управление на качеството, стремяща се да създаде увереност, че изискванията за качество ще бъдат изпълнени“. Подобряването на качеството е дефинирано като „част от управление на качеството, насочена към повишаване на способността за изпълнение на изискванията за качество“. Тук изискванията „могат да бъдат свързани с всякакви аспекти, такива като ефективност, ефикасност и проследимост“ (2).
- Отличителна черта на периода, свързан с *тоталното управление на качеството*, е включването на всички, на цялата организация в работата за непрекъснато подобряване на качеството.

У. Деминг (6) развива концепцията за управление и усъвършенстване на цялата организация. Той акцентира върху *качеството на всяко организационно равнище*. Началото е поставено през Втората световна война, когато той е наст да проведе обучение по статистически методи за контрол на качеството във Военното министерство на САЩ. Но след войната не американският бизнес, а японският проявява интерес към неговата работа. През 50-те години на миналия век У. Деминг и Д. Джуран (7) са привлечени да работят и обучават в Япония.

Д. Джуран разширява обхвата на методите за контрол на качеството извън производствените процеси и инспекцията – той ги пренася във *всички подразделения на организацията*. Д. Джуран променя и определението за качество – то престава да бъде просто покриване на техническите стандарти. Разбирането за качеството се свързва все повече с целия цикъл на производството. Потребностите и очакванията на клиентите се превръщат във водещ ориентир. Така се стига до популярния израз на Д. Джуран: *качеството е съответствие на употребата*.

Според Д. Джуран използваните технически стандарти играят само комуникативна функция за участниците в процесите. Фактът, че един продукт е стандартен, не може да накара клиента да го възприеме като качествен. Затова изискванията на клиента трябва да са водещи при разработването на



Фигура 1.1. Фази на развитие на управление на качеството (адаптирано по (15))

продуктовите стандарти, които своевременно трябва да се актуализират. Ако това условие не се спазва, стандартите се превръщат в пречка за провеждането на непрекъснати подобрения и усъвършенстване на организацията.

К. Ишикава (8) разширява идеите на движението за управление на качеството. Управлението на качеството е *обща задача* – и на ръководителите, и на служителите (персонала). К. Ишикава развива концепцията за *работата в екип*, основаваща се върху „цикъла PDCA,, (планиране-провеждане-проверяване–действие) (6) и реализация на подобрения.

Новите подходи за контрол на качеството налагат значителни промени в мисленето на ръководителите. Възгледите на У. Деминг, Д. Джуран, К. Ишикава и други основоположници и последователи в движението за управление на качеството, като Кросби, Файгенбаум, Шинго, Тагучи (Приложение 2.) са подчинени на една и съща логика. По-смислено е грижата за качеството да върви успоредно с производствените процеси („от пред-назад“), а не да поправяме вече сторените грешки („отзад-напред“). Ключовият аргумент е, че качеството не може да бъде осигурено единствено чрез инспектиране на продукта. Тогава вече е много късно! Вместо това, трябва да се направи всичко възможно за осигуряване на качеството от началото до края на жизнения цикъл (от проучването на идеята и проектирането на продукта до неговата продажба и сервиз). Всички хора в организацията, от върха до нейната основа, трябва *непрекъснато* да се стремят да отговарят на потребностите и очакванията на клиентите. В подобряването на качеството на продуктите, процесите и системите на организацията трябва да *участват всички*.

В края на краишата, основоположниците на движението за управление на качеството достигат до идеята, че *промяната в културата на организацията е от централно значение*. Те вярват, че ако се постави ударение върху качеството на всяко равнище в организацията, всичко друго ще си дойде на мястото.

2. НОВАТА РОЛЯ НА ЕКСПЕРТИТЕ, ОРГАНИЗАЦИИТЕ И СТАНДАРТИТЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО

Развитието на концепцията за осигуряване на качеството накараха все повече ръководства да разберат, че качеството не е нещо, което зависи от отделно структурно звено или проектен екип. То се отнася до цялостната дейност на организацията и, следователно, трябва да бъде една от основните отговорности на *всички мениджъри*.

Този възглед се противопоставя на традиционно възприеманата роля на

специалистите по качеството в организациите. Някои от тях все още са склонни да свеждат идеите на движението за управление на качеството до контрол върху качеството на продукта. Но повечето направиха остьр завой и се стремят да следват настъпилите промени, да овладяват нужните им управленски знания и умения. Те адаптират собствената си роля – от непопулярния в миналото *контрольор и гарант* за качеството на продукта в *експерт и съвременен мениджър по управление на качеството*. Специалистите по качеството, които непрекъснато учат и се стремят да бъдат адекватни на новите изисквания, са високо ценени от своите ръководители.

В съответствие с развитието на концепцията за качеството се извършиха промени в авторитетни международни организации – Европейската организация по качество (European Organization for Quality – EOQ) (9) и Американското общество за качество (American Society for Quality – ASQ) (10). И двете организации, първоначално ориентирани към качеството на продукта и техническия контрол върху него, изтриха думата *контрол* от името си, за да покажат фундаменталната промяна във възгледите си.

За да отговорят адекватно на големите промени, стандартите за осигуряване на качеството претърпяха ревизии (най-мащабната промяна е от 2000 година). Съвременната система за управление на качеството (СУК) се разглежда като важен елемент на общата система за управление на организацията. СУК е „...насочена към постигане на резултати, основаващи се на целите по качество за удовлетворяване по подходящ начин на потребностите, очакванията и изискванията на заинтересованите страни“. (2) Целите по качеството допълват другите организационни цели и системи за управление, свързани с околната среда (напр. стандарта ISO 14001), здраве и безопасност при работа (OHSAS 18001) и др. (16) Управленските иновации и подобрените съвременни стандарти улесняват тяхното съчетаване в едно цяло. Те позволяват създаването на модерни *интегрирани системи* за управление на качеството, екология, здраве и безопасност при работа и др. (17)

3. НОВИТЕ ТЕНДЕНЦИИ, ИНИЦИАТИВИ И ОРГАНИЗАЦИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В ЕВРОПА

Възникването на Европейската фондация за управление на качеството – European Foundation for Quality Management – EFQM (11) и на нейните партньори на национално и регионално равнище е резултат от новите тенденции, появили се през 80 – те години на 20 в.. Те са свързани с използването на ТУК като път, който успешно води организацията към *отлични постижения, към съвършенство*. Според използваната от EFQM терминология: „...съвършенството представлява изключителна практика на

управление на организацията и на постигане на резултати, основаващи се върху набор от основни концепции“ (Приложение 3.).

През 1994 г. EFQM и EOQ (12), подкрепени от Европейската комисия, започват съвместна работа по три големи инициативи на Европейската политика по качеството. Европейската награда за качество (European Quality Award – EQA), Европейската седмица на качеството и изследването „Европейският път към съвършенството“ (13). Европейската награда за качество (преименувана през 2006 г. на награда за съвършенство) е най-високото от петте нива на съвършенство, оценявани въз основа на критериите на *Евромодела за съвършенство „EFQM“* (14). Статистиката на EFQM показва, че към 2007 г. над 30 000 организации от бизнеса и публичния сектор на Европа използват в работата си този модел. Днес все повече организации от Европа и целия свят възприемат управлението на качеството като начин за управление на дейностите, който води до спечелване на ефикасност, ефективност и конкурентни предимства. Приетите програми за управление на качеството им осигуряват отлични резултати – по-висока производителност, по-малки разходи, по-пълно удовлетворяване на изискванията на клиентите, служителите, акционерите.

Днес в Европа се отделя голямо внимание на високата ефективност, ефикасност и конкурентоспособност чрез подобряване на качеството. Осъществяват се много инициативи на национално и регионално равнище. Те стимулират и подпомагат развитието на *качеството* като основа за постигане на *съвършенство в работата*.

Нововъзникналите организации (напр. EFQM и повечето нейни партньори в европейските страни) дължат раждането си преди всичко на *висшия корпоративен мениджмънт*. Той първи в Европа осъзна стратегическата роля и значението на качеството. Осигури голяма част от ресурсите и стимулира създаването на подходящи организации и програми. Наред с учредяването на Европейската фондация за управление на качеството (EFQM), през 90 – те години стартираха и се развиха различни правителствени програми за качество. Много от правителствата в Европа разбраха, че управлението на качеството е начин за повишаване на конкурентоспособността в регионален и национален мащаб. Във Великобритания разработиха програма, с която се улесни внедряването на системи за осигуряване на качеството. В Испания бе въведена многогодишна програма за подобряване на качеството в предприятията. В Холандия и Белгия бяха основани организации с популяризаторски цели. Във Франция беше създадена организация, която присъжда специална „Награда за качество“. Целта на тази награда е подхождът управление на качеството да се наложи като основен подход в работата на предприятията от всички сектори на икономиката.

Япония първа прегърна идеите и постави началото на движението за управление на качеството. САЩ и Европа я последваха, макар и по-късно.

Днес европейските национални и регионални програми по качеството са инициирани и наследчавани от трите световно признатите програми и награди – Деминг (*Deming*) – Япония, Болдридж (*Baldridge*) – САЩ и най-вече от *Европейската награда за качество* (учредена през 1991 г. и преименувана по-късно на *награда за съвършенство*).

Разгледаните в следващите глави примери са от практиката на изявени организации от бизнеса и публичния сектор на Европа. Това са лидери в управлението на качеството – различни по големина, характер и предназначение организации. Това са финалисти, призьори и носители на Европейската награда или на национални и регионални награди за качество от края на 20 в. и първите години на 21 в. Примерите доказват силата и устойчивостта на основните ценности и принципи на качеството и съвършенството. Те илюстрират факта, че подобряването на качеството и постигането на организационно съвършенство са органично свързани. Качеството на стоките и услуги е крайната цел, но тя може да бъде постигната само чрез подобряване *качеството на управлението и постигане на организационно съвършенство*.

БЕЛЕЖКИ И ПОЗОВАВАНИЯ

1. Това се доказва от различни изследвания – например, с модела PIMS. Моделът PIMS разглежда въздействието на печалбата върху пазарните стратегии чрез анализиране на събрани данни от голям брой компании с различна дейност и пазари, както и връзката между стратегията и печалбата, която те реализират. Методът е количествен. Той е разработен от General Electric (САЩ) през 1972 г., а по-късно е подобрен от Харвардската бизнесшкола (САЩ). Институтът за стратегическо планиране (Strategic Planning Institute – SPI) на САЩ отговаря за разпространяването на метода в практиката.
2. Български институт за стандартизация. Стандарт БДС EN ISO 9000:2007 (Системи за управление на качеството – основни принципи и речник).
3. Stahl, M. J. Management: Total Quality in a Global Environment, Blackwell Publishers, 1995.
4. Office of Management and Budget. Improving the Quality of Government Products and Services (Draft Circular A-132, Washington, DC: OMB, 1990).
5. Hermel, P. The New faces of Total Quality in Europe and the US. Total Quality Management, vol. 8. № 4, pp. 131-143, 1997.
6. Д-р Уилям Деминг е статистик по професия. Заедно с д-р Джуран са известни като основоположници на движението за управлението на качеството. У. Деминг популяризира приложението на статистическите методи за контрол на качеството, като в центъра на вниманието поставя контрола върху процесите. Неговата философия за качеството е изразена в *14-те точки на Деминг*. В този труд той описва своите идеи за стабилно управление, които по няколко пункта се противопоставят на водещите в средата на 20-ти век идеи на рационализма в управлението. У. Деминг е широко известен с най-използвания принцип, наричан *цикъл на Деминг* или още *цикъла PDCA* (планиране-провеждане-проверяване–действие). Всяко производство, независимо от това дали има за краен резултат материален или нематериален продукт, се