



ХИМИКОТЕХНОЛОГИЧЕН И МЕТАЛУРГИЧЕН УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛТЕТ ПО ХИМИЧНО И СИСТЕМНО ИНЖЕНЕРСТВО

КАТЕДРА „ИКОНОМИКА И СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ”

Георги Иванов Кондев

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертация

МОДЕЛИТЕ ЗА САМООЦЕНКА – СРЕДСТВО ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ ПРЕДСТАВЯНЕТО НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

за придобиване на образователната и научна степен „доктор”

по научна специалност

3.8. Икономика (Икономика и управление)

Научен ръководител: доц. д-р Димитър Тенчев

Научно жури:

1. доц. д-р Динка Милчева - ХТМУ
2. доц. д-р Димитър Тенчев - ХТМУ
3. проф. д.ик.н. Диана Георгиева - ЛТУ
4. проф. д.ик.н. Руси Гуров - ХТМУ
5. проф. д-р Валентин Велев - МГУ

София, 2012

Дисертационният труд е написан на 208 страници и съдържа 14 фигури и 37 таблици. Цитирани са 120 източника.

Представеният дисертационен труд е обсъден и приет на защита на заседание на научен съвет на научното звено на катедра „Икономика и стопанско управление”, състояло се на 18.06.2012г.

Публичната защита на дисертационния труд ще се проведе на 15.10. 2012 от 14 часа в зала 424, сграда „А” на ХТМУ.

Материалите са на разположение на интересуващите се на интернет страницата на ХТМУ и в отдел „Научни дейности”, стая 406, етаж 4, сграда „А” на ХТМУ.

I ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1.1 Актуалност

В началото на 21 век силната конкуренция между организациите в цял свят тласка мениджърите им към осъществяване на революционни подобрения на извършваните процеси и дейности. Усилията са насочени към внедряване на принципите за тотално управление на качеството (TQM) и различни модели за самооценка водещи до намаляване на разходите и повишаване на качеството на предлаганите стоки и услуги.

TQM е и един от най-често използваните инструменти за управление на качеството и организационната промяна в една организация. Преследваните цели при внедряването му най-често са насочени към това организацията да „достави” най-високата добавена стойност за клиентите на най-изгодна цена, като постигне устойчива печалба и икономическа стабилност за определен период от време. Поради това е важно да се оцени в каква степен еволюцията на TQM съвпада с темпото на бързо променящата се икономическа среда и условия за бизнес. Традиционният подход в развитието на концепцията за управление на качеството от инспекция към контрол през осигуряване до управление чрез тотално качество, на пръв поглед не показва много ясно връзките между функциите на качеството и процесите в организацията.

Управлението чрез тотално качество, като управленска философия има за цел да ускори практическото прилагане на дейности свързани с управление на качеството от оперативно към стратегическо ниво. Устойчивото постигане на тази цел не може да бъде отделено от еволюцията на TQM, тъй като тя определя способността на организацията да се адаптира към промените в икономическата среда. Така постигането на висока конкурентоспособност чрез прилагане на най-добрите съвременни практики и непрекъснато подобряване на работата е една лесно изпълнима задача. Ефективното изпълнение на необходимите промени преминава през обвързване на различните заинтересовани страни с прилаганите подходи за усъвършенстване на всички процеси и дейности.

При разработването на настоящия дисертационен труд TQM се разглежда като управленска система, стояща в основата на моделите за самооценка в Япония, Европа и САЩ. Те са изградени от различен брой ключови принципи, методологии и инструменти, които са свързани по между си и насочени предимно към разкриване на силните страни и области нуждаещи се от подобрения. След разработването и успешно им приложение в организации работещи в различни отрасли на икономиката възниква въпроса за приложението им в България, особено след приемането на страната в Европейския съюз. Икономическото развитие на страната през последните няколко години и наблюдаваният се засилен интерес към TQM и ISO стандартите насочи вниманието на автора в тази посока. По конкретно изследванията и анализите

са фокусирани към малките и средни предприятия, тъй като според изследвания осъществени по поръчка на Европейския парламент те съставляват 99 % от дружествата в Европейския съюз (ЕС). От друга страна представляват приблизително 70 % от работните места и БВП на ЕС и прилагането на подобни модели за съвършенство в подобни организации е адекватен измерител за тяхната конкурентоспособност в световен мащаб. Резултати от организации преминали през подобно изследване показват, че процесът на самооценка основан на принципите на TQM може да се използва като подходящ инструмент за стимулиране на подобрения в различни процеси и дейности.

1.2 Цели и задачи на изследването

ЦЕЛ: Въз основа на теоретико-методологически изследвания и анализ на съвременните модели за самооценка да се разработи методика за тяхното приложението в дейността на малките и средни предприятия в България.

ЗАДАЧИ:

1. Анализирание и дефиниране на понятието качество, като комплексна величина оценяваща конкурентоспособността на организациите. Да се разкрие на теоретично равнище чрез литературен обзор влиянието на различните школи и учени върху създадените модели за самооценка.

2. Проучване, анализ и систематизиране на позитивния ефект от използването на модели за самооценка - наградата „Деминг“, наградата „Малкълм Болдридж“ и EFQM. Да се извърши сравнителен анализ на избраните модели като се систематизират предимствата и недостатъците им.

3. Адаптиране и апробация на EFQM модела за самооценка на дейността в две организации в България.

4. Систематизиране на получените резултати, анализ и оценка на прилагането на EFQM модела.

5. На базата на получените резултати от прилагането на EFQM модела разработване на насоки за подобрене на изпълнението на дейността.

6. Разработване на методика за прилагане на процеса на самооценка в управленската практика на малки и средни предприятия в Република България.

1.3 Обект и предмет на изследването

ОБЕКТ: Моделите за самооценка като сложен комплекс за постигане на организационно съвършенство на организациите.

ПРЕДМЕТ: Изследване, оценка и анализ на принципите и подходите в съвременните модели за самооценка на изпълнението, като инструмент за идентифициране на възможностите за повишаване на конкурентоспособността на малките и средни предприятия.

1.4 Методология и ограничения на изследването

В дисертацията са използвани системния подход, анализа и синтеза, различни графични методи и интервюта като част от социологическо проучване. Внедряването на самооценката дава възможност на оценяваната организация да се съсредоточи върху ключови фактори за растеж и висока конкурентоспособност. В условия на динамични икономически промени и спад в потреблението, ясното определяне и фокусиране върху приоритетни дейности, водещи до увеличаване на пазарния дял и пълна удовлетвореност на клиентите е изключително важно за положителното развитие на организацията. При практическата реализация на самооценката в дисертационния труд моделите се разглеждат, като набор от управленски принципи и подходи. Тяхното адекватно прилагане като обща рамка в една организация помагат за съсредоточаване на системни и структурирани действия водещи до повишаване на производителността и мотивацията на служителите. Не е обект на анализ въпроси отнасящи се до рисковете свързани с осигуряване на информация за анализираните организации.

1.5 Теза на изследването

В подкрепа на актуалните към момента схващания за промени в начините на планиране, организиране и осъществяване на всяка дейност чрез стратегически преглед на системите за управление на качеството и съсредоточаване върху непрекъснатите подобрения се разглежда и тезата на дисертационния труд. А именно:

ТЕЗА: Съвременните модели за самооценка представляват мощен инструмент за подобряване на управлението, конкурентоспособността, ефективността и гъвкавостта на организациите в полза на всички заинтересовани страни.

1.6 Структура на дисертационния труд

УВОД

ГЛАВА ПЪРВА. Еволюция на науката за управление на качеството и съвременни модели за самооценка

1.1. Дефиниране на понятието качество

1.2. Фактори определящи качеството

1.3. Показатели и характеристики за оценка на качеството

1.4. Функции на качеството

1.5. Разходи за качество - определение и видове

1.6. Възникване и еволюция на науката за управление на качеството

1.6.1. Инспекция (Inspection)

1.6.2. Контрол на качеството (Quality control)

- 1.6.3. Осигуряване на качеството (Quality assurance)
- 1.6.4. Тотално управление на качеството (Total quality management)
- 1.7. Инструменти за статистически контрол на качеството (SPC)
- 1.8. Съвременни модели за управление на качеството
 - 1.8.1. Модел на Европейската фондация за управление на качеството (EFQM)
 - 1.8.2. Модел на наградата “Малкълм Болдридж”
 - 1.8.3. Модел на наградата “Деминг”

Изводи

ГЛАВА ВТОРА. Модел за самооценка на Европейската фондация за управление на качеството (EFQM)

- 2.1. Оценка на потребността от нов подход в управлението
- 2.2. Описание на процеса на самооценка
- 2.3. Същност на модела за самооценка EFQM Excellence Model
 - 2.3.1. Критерии за самооценка от групата „Средства”
 - 2.3.2. Критерии за самооценка от групата „Резултати”

Изводи

ГЛАВА ТРЕТА. Аprobация на процеса на самооценка според EFQM Excellence model

- 3.1. Дефиниране на подложените на самооценка малки и средни предприятия
- 3.2. Кратко описание на оценяваната организация „ЦЕРБ” ЕАД - гр. София
 - 3.2.1. Организационен профил ”ЦЕРБ ” ЕАД
 - 3.2.2. Практическо осъществяване на процеса на самооценка в „ЦЕРБ” ЕАД
 - 3.2.3. Изводи и коментари за проведената самооценка в „ЦЕРБ” ЕАД
- 3.3. Осъществяване на процеса на самооценка в “МХТ” ЕАД – гр. Разлог
 - 3.3.1. Проектиране на процеса на самооценка в организация с международно участие
 - 3.3.2. Подготовка на процеса свързана с обучение
 - 3.3.3. Моделът за самооценка насочен към съвършенство в „МХТ” ЕАД
 - 3.3.4. Организационен профил на „МХТ,, ЕАД
 - 3.3.5. Подготовка за провеждане на самооценката
 - 3.3.6. Анализ и публикуване на получените резултати
 - 3.3.7. Числови данни от процеса на самооценка
 - 3.3.8. Коментар на резултата от цялостната самооценка в организацията

ГЛАВА ЧЕТВЪРТА. Методика за прилагане на процеса на самооценка в малки и средни предприятия

4.1. Избор на модел за самооценка при създаване на методиката

4.2. Методика за провеждане на самооценка в малки и средни предприятия

4.2.1. ПЪРВА ФАЗА - предварителна

4.2.2. ВТОРА ФАЗА - подготвителна

4.2.3. ТРЕТА ФАЗА - планиране на самооценката

4.2.4. ЧЕТВЪРТА ФАЗА - осъществяване на самооценката

4.2.5. ПЕТА ФАЗА - анализ и изучаване на резултатите

4.2.6. ШЕСТА ФАЗА - действия по изпълнение на подобренията

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ПРИНОСИ

ПУБЛИКАЦИИ ПО ДИСЕРТАЦИЯТА

ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЯ

І І КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В увода е представена и обоснована актуалността на разглеждания проблем, посочени са целта и задачите на теоретично и емпирично проучване. Формулирани са обекта, предмета, методологията и ограниченията на изследването, изведена е и тезата на дисертационния труд.

ГЛАВА ПЪРВА: Еволюция на науката за управление на качеството и съвременни модели за организационно съвършенство

В глава първа от дисертацията е извършено теоретично проучване на различни определения дефиниращи термина качество. Към настоящия момент е трудно е да се определи какво точно означава *качество* за клиентите, производителите, потребителите, служителите и т.н. Накратко са представени и причините за наличието на некачествени продукти и услуги на пазара са много и най-разнообразни. Една от тях е липсата на достатъчно мотивирани служители в отделните компании, които нямат воля и желание да произвеждат качествени продукти и услуги. Друга причина е невъзможността да притежават и машини и оборудване с технически характеристики, които са необходими за производството на качествени продукти и услуги. Третата възможна причина е все по-големия недостиг на националния и международен пазар

на качествени суровини и материали, от които да бъдат произведени висококачествени продукти и услуги.

В литературата сред множеството определения характеризиращи качеството се открояват тези дадени от Дж. Джуран: „Спазване на техническите изисквания” насочено към това колко добре, и в каква степен продукта или услугата отговаря на изискванията поставени от проектантите. Според Ф. Кросби: Производство на годни за употреба продукти и услуги обвързано с това колко добре и в каква степен продуктите или услугите изпълняват или извършват функциите, за които са предназначени. Следователно в този контекст под качество следва да се разбира : “Съвкупност от определени характеристики на продукта или услугата, които в максимална степен удовлетворяват променящите се настоящи и бъдещи нужди на клиентите и потребителите”.

В главата са разгледани редица фактори определящи качеството както и важни показатели и характеристики използвани за оценката му. Качеството като сборно понятие включва разнообразни свойства на един продукт, като се започне от процеса на изследване и проучване в отдела по маркетинг, неговата разработка и понататъшното му производство. Целият набор от свойства се оценява по време на процеса на използване (експлоатация), когато продуктът вече е в ръцете на потребителя. Следователно планирането на качеството трябва да започне в процеса на разработка на продукта, преминавайки през процеса на неговото производство и последваща реализация. Техническите документи за производството на продукта е необходимо да отговарят напълно на изискванията на потребителите към неговото качество. След като в техническата документация са отразени всички изисквания на клиентите по отношение на характеристиките на продукта се прилага строг контрол относно тяхното изпълнение в производството. В резултат на това произвежданата продукция трябва да отговаря на планираните по-рано параметри на качеството или т.нар. *показатели за качество*. Една от най-важните характеристики на качеството е **надеждността** на продукта/ услугата. Често именно високата надеждност на даден продукт е основна причина той да бъде предпочетен пред този на конкурентите.

За повечето продукти/ услуги освен надеждност важно значение имат и такива характеристики като удобство при експлоатация, ремонтпригодност, екологична безопасност, естетика, бездефектност, безопасност, дълговечност и др. Съвкупността от тези параметри на качеството, които удовлетворяват изискванията на потребителя съставляват т.нар. **ценност на продукта**. При вземане на решение за покупка потребителят се интересува и от неговата бездефектност. Като под **дефект** се разбира несъответствие на някои от параметрите на качеството изисквани от потребителя. Окончателното решение за покупка потребителят взема въз основа на т.нар. **стойност С** (cost) на продукта, която представлява сегашната му стойност плюс стойността на ремонтите (ако има такива) през времето на неговата експлоатация. Постигане на високо качество и максимална потребителска удовлетвореност са най-силното оръжие в ожесточената конкурентна борба в края на

20 и началото на 21 век. Качеството на продуктите обикновено кореспондира с една или повече от посочените по-горе показатели и характеристики.

В първа глава за пълно изясняване на отделните функции на качеството, независимо дали става въпрос за сферата на услугите или на производството са разгледани три характерни негови страни:

- **Качество на проекта.** Качеството на проекта е мярка за това в каква степен продукта/ услугата постигат изискванията и потребностите на клиентите.

- **Качество на изпълнението.** Показва в каква степен продуктът или услугата са постигнали качеството на проекта. Това което получава клиентът трябва да отговаря на заложеното предварително в проекта. В зависимост от степента на съобразяване на продукта/ услугата с проекта се определя и в каква степен компанията е удовлетворила неговите изисквания.

- **Качество на продукта.** Представява сбор от качество на проекта и изпълнението. Показва дали продуктът е произведен в съответствие с проекта, и дали удовлетворява реални потребности на клиентите.

Една от разгледаните функции е *пълното обвързване* на всички служители с поставените от ръководството цели. Работата на всеки отдел, всеки работник и всяка осъществявана дейност оказва влияние върху останалата част от компанията. Обучението и повишаването на квалификацията на персонала значително улеснява постигане на поставените цели. Друга съществена функция на качеството е *непрекъснато подобряване* на предлаганите стоки и услуги, като това е и един от най-важните фактори за успех на компанията. Която и да е компания не може да разчита на траен успех в своята дейност, ако не подобрява постоянно качеството на стоките/ услугите, които предлага. Качеството като икономическа категория трябва да отговаря на две различни цели поставени пред производителя и потребителя. За производителя – да минимизира разходите по създаване на продукта, а за потребителя – да минимизира разходите по притежаване на продукта. Обединяващата роля на обществото, в което съществуват производител и потребител, има за цел да минимизира сумата на разходите по създаване и притежаване на продукта.

Внимание в тази глава е обърнато и на разходите за качество, тъй като те според Филип Кросби “са това, което фирмата ще избегне като разход ако всеки продукт или услуга, които предлага и всяка дейност за производството и предоставянето или допълнителните дейности се извършват безупречно винаги и то от първия път”. Като правило един малък брой проблеми водят до 80% от общите разходи за качество, докато голям брой проблеми (грешки) допринасят за едва 20% от общите разходи за качество. Производството на висококачествени продукти и услуги води до намаляване на дефектите и увеличаване на производителността. От своя страна всяко повишаване на производителността води до намаляване на производствените разходи и съответно до повишаване на процента на печалбата от един продукт. Постигането на високо качество в дадена компания има съответна

цена. Тя представлява сумата от пълните разходи, които компаниите влагат, за да достигнат в производството до определени показатели на продукцията и загубите, които понасят от това, че не са ги достигнали. Следователно, качеството изисква влагането на определени средства, които са част от общите разходи. Ако компанията инвестира средства в качество при производството на продукти/ услуги то резултатът от тази инвестиция се проявява при реализацията и потребяването им. Разходите за качество са средство за оценка и сигнал за търсене на мерки за коригиращи въздействия в областта на качеството. За да могат по-лесно да се управляват разходите за качество те се категоризират. С оглед на техните особености по място на възникване тези разходи според А. Файгенбаум биват следните видове:

1. *Разходи за предотвратяване (превантивни разходи)* – разходите, които компанията прави, за да може на първо време да работи както трябва.

2. *Разходи за откриване* – разходите, които компанията прави, за да провери дали прави нещата както трябва на първо време.

3. *Отстраняване на дефектите преди продажбата (вътрешни разходи)* – разходите, които компанията прави когато открие, че не прави нещата както трябва.

4. *Отстраняване на дефектите след продажбата (външни разходи)* – разходите, които компанията прави откривайки, че се е провалила опитвайки се да прави нещата както трябва на първо време.

В първа глава на дисертацията е направено изследване показващо основните етапи в еволюцията на науката за управление на качеството. Акцент е поставен върху четири ключови етапа: *инспекция, контрол на качеството, осигуряване на качеството и тотално управление на качеството*. В основата на първите два етапа стои откриване на дефектите, а на следващите два предотвратяване появата на дефекти. (Таблица 1)

Таблица 1

Етапи в еволюцията на науката за управление на качеството

<u>Етап 1</u> Инспекция	<u>Етап 2</u> Контрол на качеството	<u>Етап 3</u> Осигуряване на качеството	<u>Етап 4</u> Тотално управление на качеството
Инспектиране на качеството	Контролиране на качеството	Изграждане на качеството	Управляване на качеството

През първата ера от еволюцията постигането на високо качество на произвежданите продукти е проблем, който се реша единствено чрез откриване на грешките на определен етап от производствения процес. Внедряването на подхода

свързан с контрол на качеството води до забележителни резултати, като намаляване на дефектните продукти, а от там и намаляване на разходите за ремонт и увеличаване на производителността. Ключово условие, за да може даден обект да се управлява е наличието на техническа възможност неговите характеристики да бъдат измерени. Третият разгледан етап е една революционна ера в науката тъй като опитите на компаниите са насочени не към откриването на продукти с лошо качество, а към предотвратяване на тяхното производство. Така акцента се измества от продукта, който се произвежда към процеса, който го произвежда. Все повече мениджъри във водещи компании приемат схващането, че единственият начин да предотвратят производството на продукти с лошо качество е да контролират производствения процес като единна система от дейности. По време на този етап вниманието се насочва върху координацията на всички функции във всяко отношение, от завършената верига за доставки до плана за крайния клиент. Четвъртият етап е т.нар. тоталното управление на качеството (TQM), при който е свързан с планиране на различните дейности, организиране, разбиране и разясняване на всяка отделна операция и намаляване на загубите относно време, енергия финансови ресурси и др. 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.

Изследвани са и значими за развитието на науката статистически инструменти за контрол на качеството, като са разделени в две основни групи. **Първата група** статистически методи за контрол на качеството, наричани още седем класически метода включва: **1. Поточната карта (Flowchart), 2. Скатерните диаграми (Scatter diagrams) 3. Контролните карти (Control charts) 4. Хистограмата (Histogram) 5. Парето анализ (Pareto analysis) 6. Честотната карта (Checklist) 7. Причинно-следствените диаграми (Cause-and-Effect diagrams).** **Втората група** статистически методи за управление на качеството, наричани още седем нови метода, включва инструменти за идентификация, анализ и документиране, определени като инженерни методи за управление на качеството: **1. Диаграма на близостта (Affinity diagram) 2. Диаграма на взаимовръзките (Relationship diagrams) 3. Систематична/Дървовидна диаграма (System Flow/Tree Diagram) 4. Матрична диаграма (Matrix Diagram) 5. Матричен анализ на данни (Matrix Data Analysis) 6. Програмна карта на процеса на решенията (Process Decision Program Chart) Векторна диаграма (Arrow Diagram). Диаграма на Гант (Ghant Chart)**

В последната част на първа глава са изследвани и анализирани някои от най-популярните модели за самооценка обвързани със съответните награди за качество в Япония, САЩ и Европа. Всеки един от моделите за самооценка в представените награди за качество се основава на възприетия в цял свят модел за TQM. Споменатите модели за самооценка не са насочени единствено върху качествата на точно

определен продукт/ услуга или традиционни методи за управление на качеството, но обхващат широк набор от управленски действия, поведение и процеси, които оказват влияние върху качеството на произвежданите продукти /услуги. Те осигуряват полезна рамка за проверка на различни дейности с помощта, на която организацията може да оцени и подобри своята работа. След направения сравнителен анализ между наградата “Деминг”, наградата “Малкълм Болдридж” и Европейската награда за качество е установено, че предложените от тях модели за самооценка представляват универсална рамка от критерии за разкриване на степента, в която всяка организация прилага принципите на управлението чрез тотално качество. Те дават възможност за дефиниране обхвата на ясно определените и неопределени процеси, които осигуряват внедряването на принципите на TQM и оказват пряко влияние върху крайните резултати от дейността на организацията.

Изводи в резултат на изследването след първа глава

- Клиентите са един от най-важните фактори определящи критериите за качество на даден продукт. Това са хора или организации, които купуват и използват произведените продукти/ услуги и се явяват важен източник на информация за производителите. Разгледаните литературни източници и последващия анализ на различните схващания относно термина качество потвърждават тезата, че вниманието е насочено към набор от множество характеристики на продукта или услугата. Именно те трябва да удовлетворят динамично променящите се потребности на клиентите в определен времеви интервал.

- Планирането на качеството започва в процеса на проектиране на продукта, като преминава през неговото производство и последваща реализация. По цялата тази верига се добавя стойност към дадения продукт под формата на полезни негови свойства насочени към удовлетворяване на клиентите. Балансът между добавената стойност и разходите по притежание на продукта са ключов елемент в процеса на покупко-продажба.

- Производството на висококачествени продукти и услуги е свързано с натрупването на различни по вид и стойност разходи. Те представлява сумата от пълните разходи, които организацията влага, за постигане на определени качествени и количествени показатели на продукцията плюс загубите, които понасят за недостигането им. В изследването е установено, че резултата от инвестирането на средства за високо качество на продуктите/ услугите се проявява едва при тяхното използване от клиентите. Дефинирани са различните групи разходи за качество, както и няколко варианта при разходването им в производствения процес.

- При анализ на литературните източници описващи еволюционното развитие на науката са идентифицирани и представени четири основни етапа по инспекция, контрол на качеството, осигуряване на качеството и тотално управление на качеството. Посочени са важни предимства и ползи на всеки един тях, както и

необходимостта от замяна и допълване на обичайните дейности по инспекция с такива по контрол на качеството, осигуряване на качеството или развитието им и включване към системи за управление чрез тотално качество. Ключов елемент по отношение на качеството през първите два етапа е откриване на дефектите, а при следващите е предотвратяване на появата им.

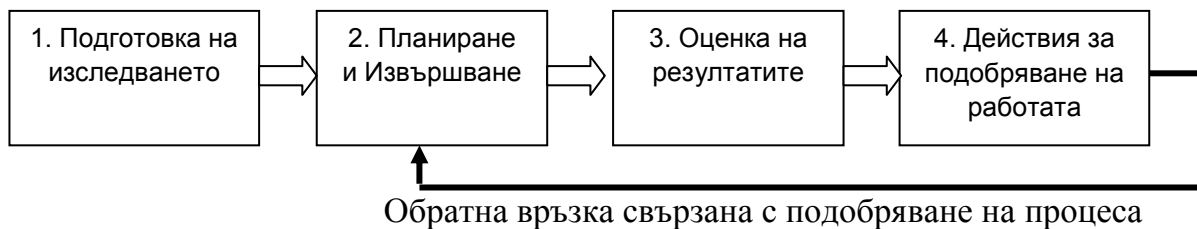
- В резултат на сравнителен анализ на някои от най-известните модели за съвършенство използващи самооценката като инструмент за анализ на представянето е избран този използван от Европейската фондация за управление на качеството. С негова помощ може да се оцени адекватно работата на дадена организация като цяло или по отделни области и дейности. Предложените критерии за самооценка по избрания модел притежават редица предимства при настоящите условия в страната спрямо останалите два създадени в Япония и САЩ.

ГЛАВА ВТОРА. Модел за самооценка на Европейската фондация за управление на качеството (EFQM)

В началото на главата е направена оценка и анализ на потребността от нов подход като самооценката в управлението на съвременните организации. Подобно потребност е пряко свързана с динамичната бизнес среда, силната конкурентна борба, възможността на компаниите да оперират безпрепятствено на общия международен пазар и др. Когато една организация реши да внедри или подобри своята система за управление чрез тотално качество, едни от най-важните въпроси, които стоят пред нейните лидери са свързани с това от къде и как да започнат. Именно процесът на самооценка дава възможност за откриване на области, които се нуждаят от подобряване на работата и в същото време подкрепят изграждането на култура основаваща се на ценности описани в TQM. С други думи процесът на самооценка представлява мощен управленски инструмент, който спомага за идентифицирането на критични за организацията области, които се нуждаят от подобряване на работата.

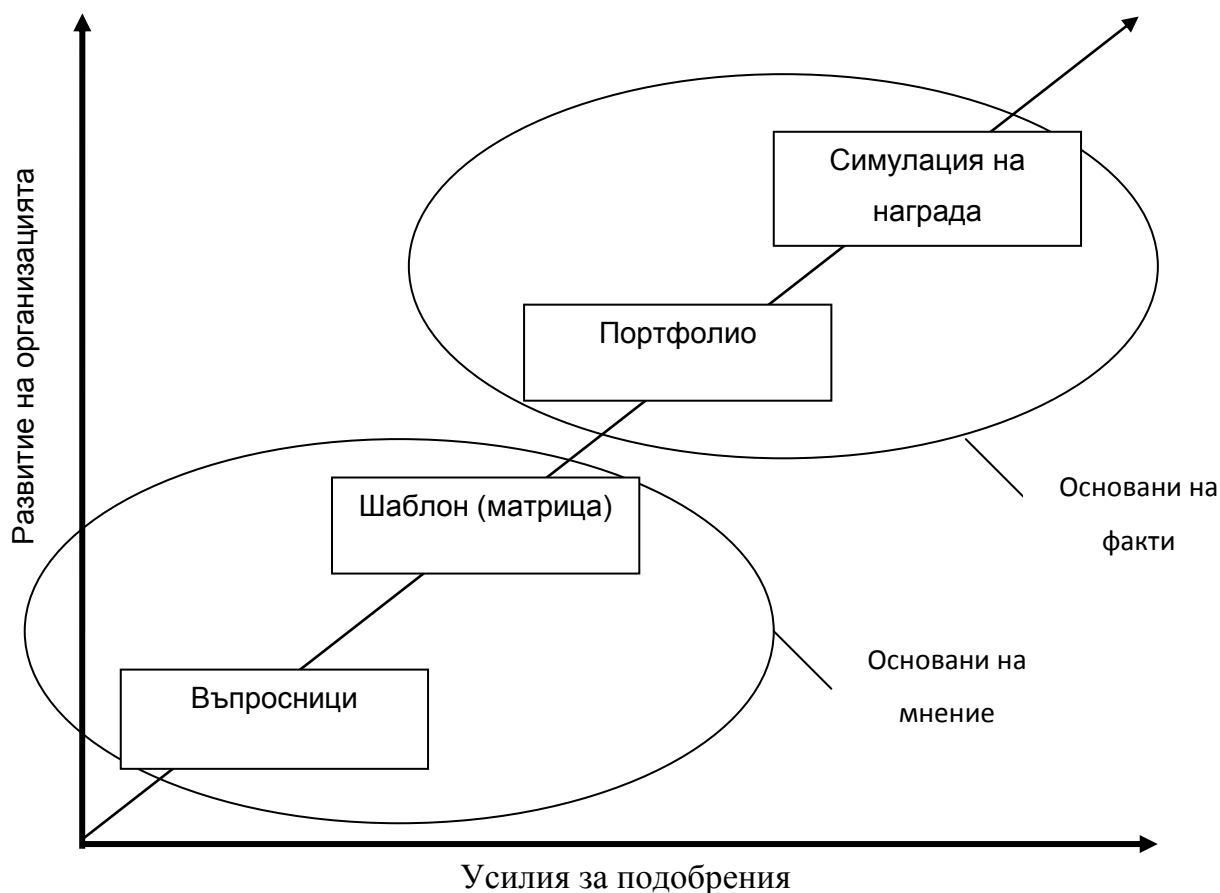
Независимо от мотивите за избор на цел свързана с процес на самооценка от организацията, постигането и е силно обвързано с извършване на ефективни промени в работата и процесите, ясно разбиране и осъзнаване на история, структура, конкуренти и основни дейности и процеси от всички служители. Чрез извършването на самооценка ръководството има възможност реално да определи настоящото състояние на организацията свързано с идентификация на силни страни и слабости в работата. Водеща цел е определяне на конкретни области за подобрения, без да бъдат пренебрегнати отделни положителни страни в работата на организацията. За успешното реализиране на необходимите подобрения трябва получените резултати от самооценката да бъдат превърнати в конкретни постижими и измерими цели, като всички са включени в общия бизнес план.

В следствие на литературно проучване относно възникване, развитие и приложения на самооценката като управленски инструмент е разработен и модел за практическа реализация на процеса Plan – Do – Check – Action (Фигура 1).



Фигура 1. Общ вид на процеса на самооценка.

Във втора глава на дисертацията е поставен акцент и върху основните фактори, които определят метода за практическото провеждане на избрания модел за самооценка и са свързани с: развитието на организацията, организационната култура, познанията за модела и склонността на ръководството да отдели необходимите за това ресурси (Фигура 2). Най-често организациите използват следните четири популярни метода: *въпросник*; *шаблон (матрица)*; *портфолио*; *симулация на награда*.



Фигура 2. Описание на методите за самооценка

Във втора глава на дисертацията е извършено теоретико-методическо изследване на един от моделите за самооценка, а именно този предложен от Европейската фондация за управление на качеството (EFQM). Фондацията е основана през 1988г. от 14 водещи организации в Европа. Мениджърите им вдъхновени от философията и принципите на Тоталното Управление на Качеството (TQM), решили да основат организация, която да отличава компаниите лидери в областта на качеството. Създадената награда за качество в САЩ през 1987г. изиграла ролята на допълнителен стимул и мотиватор за създаване на подобна награда и в Европа. EFQM е нетърговска организация, която развива и разгръща т.нар. EFQM модел за съвършенство, като рамка за самооценка на кандидатите за Европейската награда за качество (EQA), основана през 1991г. Наградата се присажда в три области: в общественния сектор, награда за малко и средно предприятие и награда за производствена единица(звено). Създаденият Модел за съвършенство дава основата, върху която фирмата да изгради начин на работа насочен към пълно удовлетворяване на клиентите и фокусиране към непрекъснато подобряване на работата. Поради тази си своя насоченост може да бъде приложен във всякакъв тип организации – училища, болници, фабрики, административни отдели и изследователски институти. Моделът не дава готови решения на проблемите, а само ръководни точки, където е необходимо да се търси добрата практика. По своята същност е практически инструмент, който помага на организациите да изградят подходяща система за управление, да установят до къде са стигнали по пътя към съвършенство, като им помага да разберат какви грешки допускат и как да ги отстранят. Разгледаният модел за самооценка е основен източник на информация за организации от цяла Европа, които се стремят не просто към високо качество на своята продукция, а към лидерство на пазара, в който работят.

В края на втора глава са разгледани двете основни групи критерии, а именно „Средства” и „Резултати”, които стоят в основата на модела за самооценка предложен от EFQM.

1. Лидерство – съвършените лидери подпомагат, развиват и улесняват постигането на мисията и визията на организацията. Те развиват силните страни на организацията и изискванията към административната система за устойчив успех, и ги изпълняват чрез своите действия и морал. Лидерите поддържат постоянство в целите през времето на необходими промени.

2. Политика и стратегия – съвършените организации осъществяват своята мисия и визия като развиват стратегия фокусирана към всички заинтересовани страни. Политики, планове, задачи и процеси се развиват и разгръщат за постигането на тази стратегия.

3. Хора – съвършената организация управлява, развива и използва пълния потенциал на своите служители, като индивидуалности и като екипи основани на организационно ниво. Организациите подпомагат и увеличават вярата и равенството като обвързват и мотивират своите служители с целите на организацията.

4. Партньорство и ресурси – съвършената организация планира и управлява външното партньорство, доставчиците и вътрешните ресурси по начин, който подкрепя политиката, стратегията и ефикасната работа на процесите. По време на планирането и управлението на партньорството и ресурсите, организациите балансират между сегашните и бъдещи нужди на организацията, обществото и околната среда.

5. Процеси – съвършената организация създава, управлява и подобрява процесите с цел пълно задоволяване и генериране на допълнителна стойност за клиентите и другите заинтересовани страни.

6. Клиенти – резултати - съвършената организация изчерпателно и изцяло управлява и постига забележителни резултати с респект към своите клиенти.

7. Хора – резултати - съвременната организация изчерпателно и изцяло управлява и постига забележителни резултати отнасяйки се с респект към своите служители.

8. Общество – резултати - съвременната организация изчерпателно и изцяло управлява и постига забележителни резултати отнасяйки се с респект към обществото.

9. Ключови резултати – съвременната организация управлява с разбиране и постига забележителни резултати отнасяйки се с респект към ключови елементи от нейната политика и стратегия.

Моделът за съвършенство на Европейската фондация за управление на качеството, цели постигане на високи резултати чрез включване на всички хора от организацията в дейностите водещи до усъвършенстване на процесите и работата като цяло. Оценката е гъвкава и зависи от размера, вида и развитието на съответната организация. Бази за оценка може да бъде вътрешна т.нар. самооценка, външна (провеждана от хора извън оценяваната организация), или комбинация от двете.

Изводи в резултат на изследването след втора глава

- Направеното изследване относно известните модели за самооценка и практическата им реализация показва многообразие от определения и техники за прилагана подобен инструмент. Авторите, при избора на модел се обединяват основно около ясно определяне на типа на събраните данни, възможност за определяне на силни страни и области за подобрения, прецизност при събиране на данните, необходими ресурси и др. По-удачна формулировка за самооценката е: изчерпателен, систематичен и периодичен преглед на извършваните дейности и постигнати резултати спрямо избран модел за бизнес съвършенство.

- В резултат на подробно изследване на модела използван от EFQM са установени и конкретните ползи от практическото му приложение, а именно създаване на реална възможност организацията да идентифицира ясно своите силни

страни и области, в които могат да се извършат подобрения, които прерастват в планирани действия за положителни промени, които се наблюдават постоянно.

- В резултат на литературен обзор са разгледани и анализирани всички критерии на модел на модела за самооценка представен от EFQM. Установено е, че основната силна страна на всеки един от тях е постигане на балансирана удовлетвореност на всички заинтересовани страни (клиенти, служители, общество, акционери и др.) с цел увеличаване възможността за дългосрочен успех.

- От направеното проучване и анализ на различни обекти е установено, че прилагането на EFQM Excellence Model в България е доста труден процес в настоящия етап от развитие на страната. Това се дължи на редица нерешени въпроси като липсата на информация относно ползите от неговото прилагане достигаща до висшето ръководство на голяма част от организациите, менталитета и знанията на служителите, редица технически и организационни пречки и др.

- Подходящият и навременен избор на обект за самооценка от мениджмънта го превръща в есенция или пътната карта имаща за цел да помогне на организациите по дългият и труден път към съвършенство в работата. Самият модел от друга страна спомага за успешното обединяване на всички инициативи свързани с постигане на високо качество в работата. Така се превръща в „автомагистрала” на качеството по отношение на цялостното и представяне и връзки с различни заинтересовани страни.

ГЛАВА ТРЕТА. Аprobация на процеса на самооценка според EFQM Excellence model

В трета глава на дисертационния труд е извършено апробиране на процеса на самооценка според EFQM в две организации в България.

В началото накратко е представено кратко описание на организации, които се причисляват към т.нар. малки и средни предприятия (МСП). Съществуват различни определения за МСП, които обхващат набор от критерии, като брой на служители и клиентите, обем на произведената продукция и др. В настоящият дисертационен труд при избора на организации за внедряване на процеса на самооценка тяхната идентификация е направена въз основа на дефиниция за МСП приета от Европейската комисия (ЕК). В препоръка 2003/361/ЕО, въведените прагове за броя на работниците или служителите са следните: микропредприятия (0—10 работници или служители), малки предприятия (10 до 50 работници или служители) и средни предприятия (от 50 до 250 работници или служители).

Причините за използването на подобен критерии за избор на организации от автора са две основно. На първо място големината оценена чрез броя служители се определя лесно, точно и бързо тъй като информацията се задължително фигурира в счетоводните документи на организацията. Второ, броя на служителите е един от най-често използваните критерии при извършване на самооценка и други подобни

изследвания, което дава възможност получените резултати да бъдат коректно сравнени с такива от други организации извън страната.

Част от важните за нормалната работа на тези организации характеристики са свързани с ограничените ресурси и високата степен на зависимост от реализацията на един или малък брой продукти на един или няколко ограничени пазара. Наличието на ограничения по отношение на използваните ресурси може да се окаже сериозна пречка за постигане на лидерство по отношение на разходите в конкурентната борба с други организации. Осъществяването на продажби само сред един или няколко клиента е друга характерна черта за тях. Загубата на един клиент може да се окаже критично и да доведе до сериозна криза и дори до несъстоятелност.

За пълното изясняване на критичните фактори за успешно провеждане на процес на самооценка по модела на EFQM са представени и резултатите от практическата му реализация в две български организации.

Прилагането на процеса на самооценка в Централна Енергоремонтна База – гр.София започва с организирането на поредица от срещи в продължение на един месец с ръководителя на отдел Контрол по качество и Изпълнителния Директор на фирмата.

На тези срещи автора и други членове на оценяващият екип представи метода за самооценка, както и принципите залегнали в него. Обстойно бяха обсъдени целите стоящи пред екипа и ръководството на компанията и очакваните ползи в края на процеса.

След изразена от тях готовност екипа извърши цялостен преглед на внедрената и готова за пресертифициране интегрирана система за управление на качеството ISO 9001 : 2000, ISO 14001 : 2004 и ISO 18001 : 2007. Щателно бяха разгледани внедрените процедури и обвързаните с тях приложения, и съпътстващи вътрешни документи.

Анализът показва съществени пропуски в комуникационните процеси и най-вече във връзката отгоре надолу, което идентифицира сериозна потребност от оценяване на лидерските умения на хората от ръководството. В следствие на това бе разработен и адаптиран въпросник по критерия „Лидерство” на EFQM.

При извършената самооценка малка група служители отговориха на въпросите от критерия „Лидерство”, поради това че висшето ръководство се „отдръпна” и останалите не усетиха неговата ангажираност. Въпросника бе попълнен от 36 служители от висшия и среден управленски персонал. При обработката на отговорите, от максимален брой точки 3600 служителите, биха присвоили по този критерий 1200 точки. Анализът на така полученият резултат показва следното:

1. Липса на ясно и точно изразени управленски дейности спрямо управленската структура в организацията.

2. Ниска степен на обвързване на ръководството с декларираните формално цели при внедряване на отделните международни стандарти.
3. Отсъствие на реални измерители за отделните управленски процеси на висше и средно управленско ниво.
4. Формалните лидери не използват ефективно изградената комуникационна система при разпространение на информация сред служителите.
5. Липсва гъвкавост в стила на управление на висшето ръководство в зависимост от конкретната ситуация и поставените цели.

Основните причини за неуспешното провеждане на цялостен процеса на самооценка в „ЦЕРБ“ ЕАД биха могли да бъдат определени така:

1. Висшето ръководство не разбра положителните възможности и ползите от прилагането на изследването.
2. Лошо комуникирана от висшето ръководство към служителите цел на процеса на самооценка – очаквани резултати, ползи, обхват и др.
3. Липса на декларирана ангажираност от страна на висшето ръководство с успешна реализация на самооценката.

Практическото осъществяване на процеса на самооценка в оценяваната организация “Магнетик Хед Технолоджис” ЕАД, спрямо предложения от EFQM модел за самооценка е повлиян пряко от особеностите на изследваната организация. Причините за извършване на адаптиране, предимно в практическата реализация на избрания модел са следните:

- Наличие на множество различия между чуждестранното ръководство и останалите служители свързани с географска отдалеченост, начин на мислене, стил на работа, разбиране на поставените цели, лична мотивацията и др.
- Различни форми на ръководство и организация на работния процес в България и чужбина.
- Липса на осведоменост на служителите относно целите свързани с управление на качеството и процеса на самооценка.
- Броя на служителите желаещи да преминат през процеса на самооценка в различните отдели варира в широки граници, което е от значение при анализ и оценка на резултатите. Твърде малкия брой участници поставя под въпрос достоверността на получената информация.

Целта на провежданото изследване е осигуряване на ясни и точни данни чрез извършване на самооценка по модела предложен от EFQM, относно цялостната работа на организацията. Като допълнителна цел е извършването на последващ компетентен анализ на резултатите и предлагане на дейности за подобрения в определени области.

Според избрания модел за самооценка при оценяване на процесите в организацията се дава конкретен отговор на въпроси като:

- Какви процеси подлежащи на оценка се извършват в организацията?
- Къде се осъществяват различните процеси?
- Как се управляват и контролират отделните процеси?
- Кога започват и приключват във времето оценяваните процеси?
- Защо получените резултати не отговарят на очакваните от ръководството?

Опитът на множество водещи организации преминали успешно през процеса на самооценка, както и направените изследвания от учени в областта на управление на качеството, за безпроблемно реализиране на процеса е необходимо обучение на участниците. Структурирането на персонала по групи за провеждането на обучението и самооценката се осъществи съвместно с представител на висшето ръководство.

Етап 1 – продължителност от 5 до 10 дни

По време на първият етап между страните се дискутираха основните принципи свързани с TQM и предимствата на избрания модел за самооценка. На срещата присъстваха представители на висшето ръководство и служители заемащи длъжности на средно управленско ниво в организацията. Обсъжданите теми бяха свързани с разяснения върху част от използваните въпроси в модела и областите върху които те са фокусирани. Ясно описание на очакваните ползи за организацията бе една от темите, които предизвикаха най-силен интерес и дебат между участниците в срещата. В края на обучението участниците съвместно съставиха кратък план за бъдещото практическо провеждане на изследването. Ясно декларираната решителност от страна на висшето ръководство за осъществяване на процеса на самооценка се оказа и ключов фактор за успешното започване на проучването.

Етап 2 – продължителност от 3 до 5 дни

Втората част от обучението се осъществи след приключване на процеса на самооценка и обработка на получените резултати. По време на проведените тренинги консултантите предоставиха на участниците извършените анализи, като бяха идентифицирани силните страни и областите, които се нуждаят от подобряване на работата. Обучението завърши с приемане на предварителен план с описание на основни дейности насочени към бъдещи подобрения. За изпълнение на съставения план и промените в него поеха отговорност, както служителите от висшето ръководство на оценяваната организация така и неформалните лидери сред служителите.

Екипът осъществяващ процеса на самооценка определи няколко ключови теми по време на подготовката за провеждане на самооценката. Темите обхващат цялостната работа на оценяваната организация и спомагат за детайлното определяне на оценяваните процеси, и дейности в работата. Те са следните: корпоративни цели и организация на работата, управление на дейностите, консултации и комуникации, оценка и преглед на работата, отношение към прилаганият метод за самооценка.

При подготовка на процеса на самооценка са използвани няколко начина за събиране на информация относно използвания модел, а именно:

1. Придобитият личен опит от предходно, неуспешно провеждане в „ЦЕРБ” АД даде възможност още в началото на изследването да бъдат елиминирани известни организационни пречки. Провеждането на неформални срещи с представители на ръководството спомогнаха за уточняване на целите, ползите и очакваните резултати преди същинското проучване.

2. Засилен преглед на наличните в Интернет пространството данни за подобни проекти реализирани в други организации. Осъществяването на ефективна комуникации чрез глобалната мрежа с членове на екипи в избрани организации относно самооценката и получените материали се оказаха особено полезни.

3. Използване на споделени резултати от допитване сред организации от Испания, Швеция, Великобритания, САЩ, Холандия и Германия използващи различни регионални и международни модели за самооценка извършено от EFQM.

В резултат на предварителни дискусии и анализи е избран вариант за провеждане на самооценката, като служителите се разделят на групи, а всяка група попълва всичките девет въпросника, и след това се преминава към втората група и така до края на проучването. Разпределението на дейностите по самооценка и отговорностите на членовете в екипа са следните:

1. Разпределение на участниците в отделни групи – за ненарушаване работния процес и коректно попълване на въпросите групите включваха между 20 и 25 служители.

2. Времето за провеждане на самооценката от всяка група служители – взето бе решение групите участници да отговарят на въпросите последователно всеки работен ден 16.30 до 17.30 часа. Обработката на данните и представяне на резултатите да бъде веднъж месечно в присъствие на координатора на проекта.

3. Място за провеждане на самооценката – избрана бе заседателната зала на организацията, като нейната голяма съответстваше на потребностите на изследването.

4. Необходими ресурси до края на самооценката – за осигуряване на всички ресурси включващи отпечатване на планираните индивидуални въпросници по отделните критерии, 40бр. химикалки, девет папки и един маркер за бяла дъска, отговорник бе оценяващия екип.

5. Разпространение на информация за самооценката – координатора на проекта бе отговорен за формализиране на процеса с вътрешни заповеди, а съобщенията относно принципите на самооценката бяха подготвени и поставени от оценяващия екип.

6. Критични фактори за успех на провежданата самооценка - според двете страни участващи в реализирането на проекта, времето, хората и оборудването са трите основни проблемни области, които могат да окажат влияние върху нормалното протичане на процеса на самооценка.

- След предварително направени експерименти времето за попълване на 20 въпроса беше около 20мин. Следователно 30мин. в края на работния ден са напълно достатъчни за отговор на въпросите по един от оценяваните критерии. Попълването едновременно на две групи въпросници, ако общия брой на въпросите е между 20 или 25 няма да удължи съществено процеса.

- За ефективно и коректно попълване на въпросите са необходими двама души – един от екипа провеждащ изследването и един от оценяваната организация. Представител на организацията бе прекия ръководител на служителите, който също участваше в самооценката.

- Освен споменатите по-горе канцеларски материали, като допълнение бе взето решение да се използва мултимедиен проектор за визуализиране на оценяваните критерии.

След приключване на практическото събиране на първични данни с помощта на въпросници, попълнени от служителите в оценяваната организация, е извършена оценка и анализ на резултатите. Отговорите на въпросите на всеки един от оценяваните девет критерия дава информация за силните страни и областите за подобрене спрямо присъдените от служителите точки.

След обработка и анализ на данните на всеки критерий за самооценка по EFQM поотделно и пресмятането им се получава обобщена оценка в размер на 430,55 точки. Това означава, че в оценяваната организация има доказателства за добри постижения в работата в отделни области, но съществуват и големи възможности за усъвършенстване в бъдеще. Все пак ръководството показва ангажираност и стремеж към съвършенство в работата. (Таблица 2)

Таблица 2

Резултати от самооценка по всички критерии и групи

КРИТЕРИИ по EFQM	РЕЗУЛТАТ /точки/
1. Лидерство	47.52
2. Политика & Стратегия	36.35
3. Хора	34.92
4. Партньорство & Ресурси	40.01
5. Процеси	58.86
6. Клиенти - Резултати	94.88
7. Хора - Резултати	33.23
8. Общество - Резултати	21.77
9. Ключови Резултати	63.01
Общ резултат	430.55

Оценките представени на диаграмата по отделните критерии се различават в много малки граници до 100%, като нито един от критериите не е застъпен повече от 50%. Това показва, че пред организацията има за решаване доста проблеми въпреки полаганите усилия от висшето ръководство към момента на изследването. Най-висока оценка е получена при оценка на лидерството и резултатите свързани с клиентите – над 47%. Това е очакван предварително резултат с оглед доказаните лидерски умения на собственика и стремежа на американските акционери към пълна удовлетвореност на клиентите. Независимо от това, съответствието на всички останали критерии е по-ниско и в близки граници между критериите. Това означава че в дългосрочен план е възможно възникване на проблеми в тези области, ако не бъдат предприети мерки за подобрения. Двете най-проблемни области с близки резултати са свързани с хората и обществото. Те показват липсата на достатъчно добра и ефективна комуникационна стратегия за разпространение на положителните резултати и обвързване с необходимите промени. Стремежът на висшето ръководство да обвърже служителите с политиката и стратегията на компанията би дал положителни резултати в краткосрочен план и дори при провеждане на последваща самооценка.

Получените близки стойности на резултатите относно политиката и стратегията, партньорството и ресурсите и ключовите показатели показват постигнат успех при обвързване на служителите от висшето ръководство и администрация с нов

управленски стил, развитие на знания и умения относно принципите на TQM, работа в екип, управление на промяната и др.

Успешното идентифициране и прилагане на подобрения основани на настоящите резултати биха имали успех след обсъждането им сред кръг от служители в оценяваната организация и външни експерти по самооценка. Разбирането на принципите залегнали в модела за самооценка EFQM и прилагането им в дългосрочен и краткосрочен план ще помогне на организацията в борбата с конкурентите по пътя към съвършенство в работата.

ГЛАВА ЧЕТВЪРТА

Методика за прилагане на процеса на самооценка в малки и средни предприятия

В глава четвърта на дисертацията е разработена методика за прилагане на самооценка в малки и средни предприятия.

В началото на главата са направени няколко пояснения и коментари свързани с избора на модел за самооценка, който в най-голяма степен да отговаря на индивидуалните особености на оценяваната организация. Първият коментар е относно основните концепции върху, които е изграден всеки един от моделите за самооценка. Те са свързани пряко с избор на оценяваните дейности, като изборът на подходящ модел зависи преди всичко от това какво ще се оценява - какви принципи, подходи, организационна култура и др.

На второ място стои изясняване на целите, които си поставя ръководството на оценяваната организация. Ако основната цел е сравняване на получените резултати с тези на други водещи в дадена област организации (типичен бенчмаркинг), то използването на стандартни критерии, оценявани по предварително определена система са най-подходящи.

Споделеният опит от практиката показва, че първоначално фокусът на процеса е насочен към определяне на силните и слаби страни в дейността на организацията, а в последствие работата се измества към постигане на по-висок рейтинг спрямо определена награда за качество.

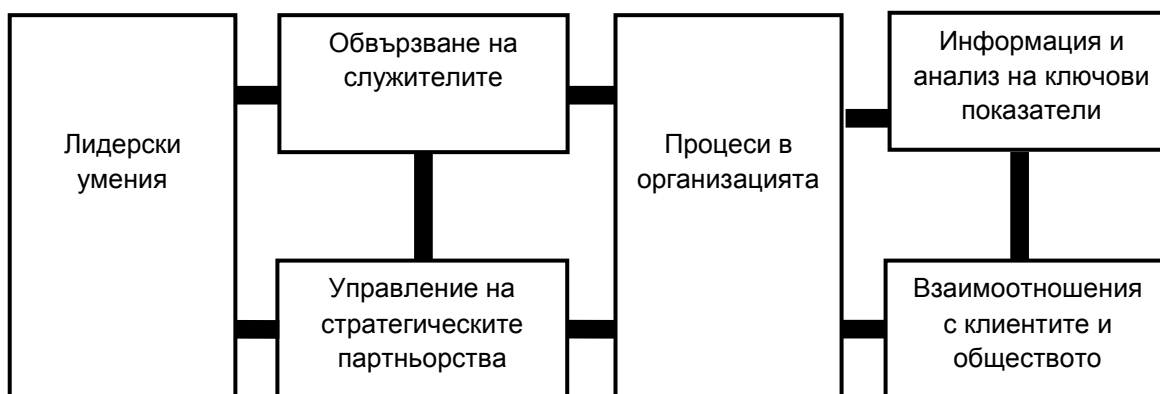
Посочена е и приложимостта на методиката, а именно предимно малките и средни предприятия (МСП), като тяхната идентификация е посочена в предходната глава. Тъй като критичен фактор за успех на самооценката в МСП е приемането ѝ като стратегическа цел, която включва обвързване на всички служители с процеса на необходими промени, подобна методика би подпомогнала успешното постигане на целта. Приложението на предложените фази и етапи в големи индустриални предприятия е възможно след внимателно отчитане на времето за провеждане, броя на служителите и организационно - управленската структура.

Определени са целта и подцелите на методиката за самооценка. Целта е определяне на насоки за събиране, категоризиране и представяне на информация за силни и слаби страни в работата, чрез проучване мнението на служителите в организацията. Като под цел е идентифициране на възможности за непрекъснати подобрения в работата за постигане на висока конкурентоспособност. Представената информация с помоща на методиката съдържа обективни данни изразяващи отношението на служителите към оценяваните процеси.

Методиката дава възможност да бъдат подложени на самооценка различни отдели или филиали на една организация, когато ръководството ѝ се нуждае от допълнителна информация за тяхната работа. Силна страна на методиката е възможността за приложението ѝ през сравнителни кратки периоди (3 или 6 месеца) за диагностика на напредъка по отношение на предприетите действия за усъвършенстване на работата.

Методиката покрива шест основни принципа, които определят фокуса и практическото ѝ приложение, а именно: Фокусиране върху клиентите и обществото, Фокусиране върху процесите, Непрекъснати подобрения, Решения основани на факти, Обвързване на всички служители и Ясно изразено лидерство.

Графичният модел на пространствено разпределение на описаните вече критерии в разработената методика е представен на Фигура 4



Фигура 4 Модел за самооценка по представената методика

Приложението на настоящата методика включва последователното изпълнение на свързани по между си фази, обединени в цикъл и водещи до определяне на силните и слаби страни в работата на организацията. Чрез последователността, и стриктното спазване на посочените изисквания се гарантира до голяма степен постигане на положителни резултати и усъвършенстване на изпълнението. В случая акцент се поставя върху реализацията на конкретни фази и етапи, като отклонението от тях на практика може да доведе до неточни резултати, различаващи се от реалното състояние на организацията. Осъществяването на ефективен практически процес на самооценка преминава условно през следните няколко фази: предварителна, подготовка, планиране, реализация, изучаване и действие по усъвършенстване, като

успешното изпълнение на всяка фаза зависи от различен брой контролни етапи. (Фигура 5)

ПЪРВА ФАЗА – предварителна

1.1. Запознаване с организационния профил на оценяваната организация.

ВТОРА ФАЗА - подготвителна

2.1. **Етап 1** Среца с мениджмънта на организацията.

2.2. **Етап 2** Деклариране на съгласие и обвързаност.

ТРЕТА ФАЗА - планиране на самооценката

3.1. **Етап 1** Провеждане на бенчмаркинг на опита на аналогични организации.

3.2. **Етап 2** Въвличане на служителите в процеса на самооценка.

3.3. **Етап 3** Планиране на очакваните резултати.

3.4. **Етап 4** Разработване и разгръщане на подходяща за организацията комуникационна стратегия.

3.5. **Етап 5** Проектиране на индивидуални въпросници.

ЧЕТВЪРТА ФАЗА - осъществяване на самооценката

4.1. **Етап 1** Размножаване на въпросниците.

4.2. **Етап 2** Събиране на групите според графика.

4.3. **Етап 3** Раздаване на въпросниците.

4.4. **Етап 4** Подпомагане на служителите при попълване на въпросниците.

4.5. **Етап 5** Събиране на попълнените въпросници.

ПЕТА ФАЗА - анализ и изучаване на резултатите

5.1. **Етап 1** Изчисляване на получените резултати – за всеки участник.

5.2. **Етап 2** Изчисляване на груповите резултати.

5.3. **Етап 3** Преизчисляване на индивидуалните резултати чрез тегловни коефициенти.

5.4. **Етап 4** Преизчисляване груповите резултати.

5.5. **Етап 5** Сравняване на получените резултати с тези на конкурентите.

5.6. **Етап 6** Сравняване на груповите резултати с такива от предходна самооценка.

5.7. **Етап 7** Графична визуализация на резултатите.

5.8. **Етап 8** Обсъждане на получените резултати и постигане на консенсус относно тяхната достоверност.

5.9. **Етап 9** Ранжиране на резултатите.

5.10. **Етап 10** Идентификация на силните страни и пропуските.

5.11. **Етап 11** Избор на приоритети за работа при усъвършенстване на дейността на организацията.

ШЕСТА ФАЗА - действия по изпълнение на подобренията

6.1. **Етап 1** Обсъждане на проведения процес на самооценка.

6.2. **Етап 2** Разработване на план за внедряване на приетите подобрения

6.3. **Етап 3** Разработване на система за мониторинг на прогреса.

Фигура 5 Последователност на фазите и етапите на методиката

Първата фаза в разработената методика е предварителна. Тя се осъществява преди да започне същинския процес на самооценка, като по същество представлява предварително проучване в оценяваната организация относно следните области:

1. Основни данни за оценяваната организация
2. Наличието на минал опит в областта на управлението на качеството и/ или самооценяване
3. Визия, мисия, цели, стратегии и политика по качеството
4. Ключови вътрешни и външни клиенти
5. Конкуренти и други външни и вътрешни заплахи
6. Краткосрочни цели стоящи пред организацията
7. Организационна и управленска структура на организацията
8. Производствен процес
9. Служители - правомощия и отговорности
10. Икономика и ресурсна осигуреност

Основната причина за избор на тази т.нар. конструкция или предварителна рамка е всички участващи в процеса на прилагане на подхода да бъдат обективно запознати с профила на оценяваната организация, нейната структура, начин на работа и необходимостта от събиране и анализиране на важна информация, преди стартирането на същинската дейност по оценяването.

Втората фаза е подготвителна и е свързана с постигане на информираност, обвързване и съгласие на всички страни участващи в процеса на самооценка, относно ефективното изпълнение на останалите фази и етапи.

Успехът на самооценката в организацията зависи в голяма степен от стратегическите цели и от тактическото осъществяване на отделните задачи, което е основно в юрисдикцията на висшето ръководство. В тази насока пълната ангажираност на ръководството с процеса на самооценка гарантира и неговото успешно провеждане. Реализацията на фазата преминава през два етапа, като общата им продължителност е от 10 до 15 календарни дни.

Етап 1 *Среща с мениджмънта на организацията.*

Определят се дата и час за провеждане на среща на екипа осъществяващ самооценката с ръководството, за разясняване на конкретните ползи за оценяваната организация от процеса на самооценка, определени след изпълнение на предходната фаза.

Етап 2 *Деклариране на съгласие и обвързаност.*

Осъществява се чрез разпространение сред всички служители по различни комуникационни канали на писмено съгласие за провеждане на самооценката.

Третата фаза е планиране на самооценката и се извършва планиране и подготовка на проекта свързан със самооценка на организацията. Състои се от пет различни етапи, като общата им продължителност във времето е не повече от шест календарни месеца.

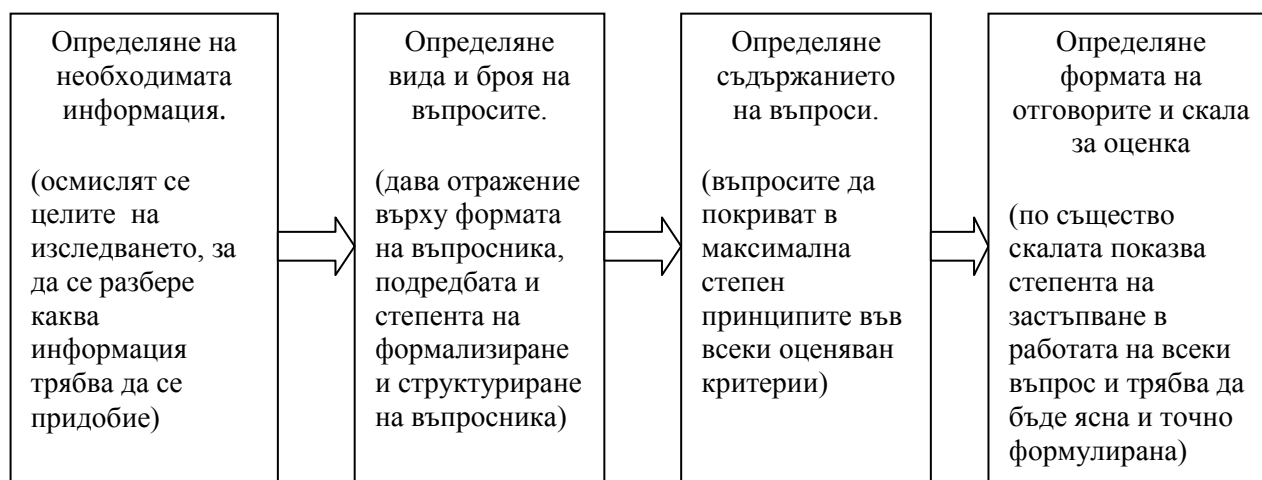
Етап 1 Провеждане на бенчмаркинг на опита на аналогични организации. Извършва се търсене, идентифициране и обработка на данни относно процеса на самооценяване.

Етап 2 Въвличане на служителите в процеса на самооценка. Осъществява се осигуряване на подкрепа и ангажираност с провежданото изследване, като се извършва оценка на способностите на служителите и предоставяне на информация за ползите от процеса.

Етап 3 Планиране на очакваните резултати. Постигането на съвпадение между очакваните резултати и реално получените такива в максимална степен удовлетворява всички заинтересовани страни в самооценката. Внимателното обмисляне и дискутиране на набор от следните няколко въпроса помага за успешното осъществяване на същинската самооценка. Броя на въпросите и техния обхват няма задължителен характер, а по-скоро насочва към определени ключови моменти във фазата на планиране.

Етап 4 Разработване и разгръщане на подходяща за организацията комуникационна стратегия. Разписването и изпълнение на подобна стратегия, подкрепяща целите на самооценката е свързано с отговор на няколко въпроса осигуряващи информация за нейната насоченост и целеви групи.

Етап 5 Проектиране на индивидуални въпросници. Процесът на създаване на необходимите са самооценка въпроси става чрез спазването на следния процесен модел показан на фигура 6. Моделът се основава на определени по вид ресурси и дейности необходими за успешното реализиране на процеса на самооценка.



Фигура 6. Основни стъпки при създаване на въпросници за самооценка

Четвъртата фаза изразява практическото осъществяване на самооценката и започва с попълване на създадените въпросници по определените за самооценка критерии. По утвърден и разпространен в предходна фаза график формираните групи служители отговарят на зададените въпроси. Изпълнението на тази фаза преминава през следните няколко етапа:

Етап 1 *Размножаване на въпросниците.* След определяне на броя, вида и начина на оценка на въпросниците преди раздаването им предстои графичното им оформление и избор на т.нар. физически характеристики. Те оказват влияние както върху лекотата на разбиране на въпросите от участниците така върху достоверността на отговорите.

Етап 2 *Събиране на групите според графика.* Извършва се допълнително съгласуване между участниците в екипа за необходимост от промени на предварително приетия график. При отсъствие на пречки процесът на самооценка започва с първа група по план.

Етап 3 *Раздаване на въпросниците.* След събиране на участниците в определената за целта зала оперативния ръководител раздава комплекта с въпроси по всички оценявани критерии. Преди да започнат с отговор на въпросите на участниците се разяснява накратко технологията на поставяне на отговорите и използването на подходящи графични знаци.

Етап 4 *Подпомагане на служителите при попълване на въпросниците.*

Оказването на помощ свързана с техническото попълване на отговорите се осъществява от оперативния ръководител на проекта. Необходимите разяснения относно същността на въпросите насочват служителя към идентификация на оценяван процес или дейност, а не към конкретен отговор.

Етап 5 *Събиране на попълнените въпросници.* При приключване с отговор на въпросите участника в самооценката предава целия комплект с въпроси на оперативния ръководител.

Ако в оценяваната организация работят около 250 служители за приблизително един календарен месец с 22 работни дни всички групи биха преминали през настоящата фаза от процеса на самооценка. Върху представения примерен времеви вариант оказват влияние фактори като:

- сезонност на производството – прекъсванията на производствения процес удължават времето за самооценка;
- осъществяване на извънредни поръчки към клиенти – налага прекъсване на самооценката, тъй като работното време се използва изцяло за производствени операции;
- отдалеченост на отделните оценявани звена/отдели – изисква физическо преместване на материалите за самооценката и екипа провеждащ проучването.

- работно време и сменен режим и др. – промяна в работното време води до размествания в приетия график за самооценка.

Петата фаза на методиката е насочена към анализ и изучаване на резултатите, като се осъществява обработка на събраните с помощта на въпросници данни. Оценката на получените резултати се извършва от оперативния ръководител след приключване на самооценката от всяка група. Получените резултати се нанасят в подходящи за целта таблици, като при необходимост се изпращат своевременно на координатора на проекта или собственика на организацията. Получените числови данни при обработка на отговорите показват ясно водещи области по определен критерий, и други които не са застъпени в работата на организацията. Осъществяването на тази фаза изисква преминаване през следните няколко ключови етапа:

Етап 1 Изчисляване на получените резултати – за всеки участник. След приключване на самооценката от участниците в групата по график, оценяващия екип обработва резултатите на всеки отделен служител. Изчисляването става, като се сумират получените индивидуални точки спрямо отговорите на въпросите по оценяваните критерии. Резултатът се разделя на максималната стойност по оценявания критерий и се умножава по сто. Така стойността отговаря на съответствието спрямо критерия в проценти. Попълват се колони от 1 до 4 включително от таблица 3.

Таблица 3

Изчисляване на индивидуални резултати

Група за самооценка:					
Оценяван критерий:					
Пореден номер на участника	Максимална оценка по въпросите - М	Получена оценка по въпросите - Р	Съответствие с критерия в % - S	Тегловен коефициент по EFQM - К	Присъдени точки за самооценка - TI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1					
2					
3					
Оценител:					
Дата и час на самооценката:					

Максимална оценка по въпросите – М

Получена оценка по въпросите – Р

$$S = P/M \cdot 100$$

Съответствие с критерия в % - S

$$TI = S \cdot K$$

Тегловен коефициент по EFQM – К

Присъдени точки за самооценка - TI

Етап 2 Изчисляване на груповите резултати. Резултатите на оценяващата група се изчисляват както индивидуалните (сумират се индивидуалните стойности), като се отчита влиянието на броя служители. Съответствието на резултата с оценявания критерии се получава в проценти спрямо реалните данни. Когато групите по самооценка не винаги са с еднакъв брой (възможни са промени по обективни причини), то с промяна в техния състав се променя и максимално възможните точки по оценявания критерий. Така ако групата оценяваща по критерия „Лидерство” е от 10 служители максималния брой точки би бил 1000 (получен чрез умножение на броя участници с максималния брой точки от всеки въпрос), а при следваща група от 12 души се оценява спрямо резултат 1200 точки. Попълват се колони от 1 до 5 включително от таблица 4.

Таблица 4

Изчисляване на резултатите по групи

Идентификация на групата:						
Критерии	Брой участници и - В	Максим. резултат за групата - R	Получена оценка по въпросите - О	Съотв. с критерия в % - W	Тегловен коэф. по EFQM - К	Присъдени точки за самооценка а - TG
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.						
2.						
3.						
ОБЩО				-	-	
Оценител:						
Дата и час на самооценката:						

Сбор от максималните оценки на участниците по критерия - R

Получена оценка по въпросите – O

$$W = O/R*100$$

Съотвие с критерия в % - W

$$TG = W*K$$

Тегловен коеф. по EFQM – K

Присъдени точки за самооценка - TG

Етап 3 *Преизчисляване на индивидуалните резултати чрез тегловни коефициенти.* След получаване на индивидуалните резултати като процент на съответствие те се умножават по предварително определените тегловни коефициенти. В практиката най-често се използват приетите от EFQM, които отразяват динамиката в развитието на приетите за оценяване области.

Етап 4 *Преизчисляване груповите резултати.* Обработката на данните се извършва спрямо същите коефициенти използвани при индивидуалните въпросници, като резултатите са валидни за цялата група участници.

Етап 5 *Сравняване на получените резултати с тези на конкурентите.* Като база за сравнение на резултатите при извършване на първа самооценка се използват данни от други организации работещи в същата област. За извършване на адекватни анализи се разглежда осъществена самооценка на отдели с едни и същи функционални характеристики и организации с подобен предмет на дейност и производствени възможности.

Етап 6 *Сравняване на груповите резултати с такива от предходна самооценка.* При последващо извършване на подобно изследване, организацията сравнява получените данни не само със своите конкуренти, но и с тези от предходна година или самооценка.

Етап 7 *Графична визуализация на резултатите.* Визуалното представяне на резултатите се осъществява чрез използването на радарни диаграми за отделните групи и организацията като цяло.

Етап 8 *Обсъждане на получените резултати и постигане на консенсус относно тяхната достоверност.* При обсъждането на резултатите от самооценката от екипа провеждащ изследването водещи теми в дискусиата са: мисия и визия на компанията, операционен модел на работа в компанията, стратегически и критични фактори за успех и др.

Етап 9 *Ранжиране на резултатите.* Пречупването на анализа на резултатите през призмата на индивидуалните характеристики на оценяваната организация спомага за тяхното ефективно ранжиране. В резултат на това данните се подреждат в групи по реда на тяхното постъпване.

Етап 10 *Идентификация на силните страни и пропуските.* Анализирането на получените резултати е ключов момент в тази фаза на процеса, като целта тук е точно и ясно разкриването на силните страни и слабостите в работата на организацията.

Етап 11 *Избор на приоритети за работа при усъвършенстване на дейността на организацията.* След като бъдат подредени по важност получените резултати оценяващия екип и мениджмънта на организацията определят набор от дейности за цялостно подобряване на работата на компанията.

Шестата фаза от методиката е и заключителна от процеса на самооценка и е свързана с реализация на практика на приетите действия за подобрения на отделни процеси. Тя се състои от следните няколко етапа, като водеща роля играе координатора на процеса на самооценка:

Етап 1 *Обсъждане на проведения процес на самооценка.* Вниманието е насочено към анализ на дейности свързани с практическото провеждане на самооценката и получените резултати.

Етап 2 – *Разработване на план за внедряване на приетите подобрения.* Разпространението на процеса на самооценка извън изучаване мнението на служителите и анализ на резултатите е една от целите на голяма част от организациите.

Етап 3 *Разработване на система за мониторинг на прогреса.* Процесите на самооценка и управление на качеството в организацията са свързани с наличието на система за контрол и наблюдение на изпълнението на приетите промени и оценка на въздействието от тях.

Създадената методика за самооценка е първа стъпка към съвършенство в работата въз основа на промени и усъвършенстване на отделни процеси и дейности. Тя дава възможност за извършване на бърза „диагностика“ на организацията – идентифициране и разбиране на нейните силни страни и области за подобряване.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Извършеното в предложения дисертационен труд изследване, неговото приложение и постигнатите резултати са в съответствие с поставената в началото цел. Разработена е методика за прилагане на процеса на самооценка в малките и средни предприятия в България. За постигането на целта са изпълнени и поставените в дисертационния труд изследователски задачи.

В първа глава е осъществено практическо проучване и литературен обзор на понятието качество. В резултат на проведения анализ са представени няколко дефиниции за качество от различни автори в областта. Систематизирани са отделни фактори определящи качеството, както и някои от най-често използваните показатели и характеристики за неговата оценка. Подробно са разгледани основни функции на качеството, като е изяснена и разликата между качество на продуктите и услугите. В тази глава са определени видовете разходи за качество и тяхната връзка с нивото на качеството в организацията. Подробно са проучени и анализирани различните етапи от еволюцията на науката за управление на качеството. Поради голямото приложение на принципите свързани с управлението чрез тотално качество са представени и критики от различни известни автори към внедряването на подхода. За пълно изясняване развитието на науката през годините са проучени и дефинирани две групи инструменти за статистически контрол на качеството. Въз основа на литературно проучване са представени и водещите съвременни модели за постигане на организационно съвършенство създадени в Япония, САЩ и Европа. За всеки един от моделите са систематизирани основните принципи и критерии за оценка на работата на организациите. Резултатите от проведеното изследване са систематизирани в няколко извода в края на първа глава.

Във втора глава е представен процеса на самооценка като един от съвременните подходи в управлението на организациите водещ до по-висока конкурентоспособност в настоящата динамична икономическа среда. Въз основа на литературно проучване са идентифицирани основните цели и функции на самооценката. Извършен е изчерпателен анализ на различните подходи за осъществяване на самооценка в една организация и причините за избора им като нов управленски инструмент. Идентифицирани са и част преките и ползи за организациите, които ги прилагат самооценката, свързани с ясно и точно идентифициране на силни страни и области нуждаещи се от подобряване на работата, възможност за сравняване между различни отдели и с други външни организации и др.

В глава втора след литературно проучване на теоретичните основи и практическото приложение на модела за самооценка предложен от EFQM, в детайли са описани съставляващите го критерии и подкритерии разпределение двете области - „Средства” и „Резултати”. Осъществен е анализ на същността и принципите използвани за оценка при всеки един от представените девет критерия, водещи до усъвършенстване на работата в организацията. В края на главата са представени и

част от целите свързани с прилагането на разгледания EFQM модел за самооценка, а именно: постигане на високи резултати чрез включване на всички хора от организацията в дейностите водещи до усъвършенстване на работата; осъзната и реализирана подкрепа от висшето ръководство за осъществяване на необходимите промени; сравнение на получените резултати с конкуренти и най-добрите европейски практики в съответната област. Резултатите от проведеното изследване са систематизирани в няколко извода в края на втора глава.

В глава трета са представени извършените дейности по апробиране на разглеждания модел за самооценка в две организации в България. Подробно са анализирани пречките за успешно осъществяване на самооценката в „ЦЕРБ“ АД. Направените изводи и коментари са неуспеха за източник на идеи за усъвършенстване на процеса при следваща самооценка. Определени и описани са отделните етапи свързани с проектиране, подготовка и провеждане на самооценката в „МХТ“ ЕАД. Въз основа на получените резултати е извършен анализ, като са идентифицирани силните страни и областите нуждаещи се от подобрене в оценяваната организация. Представени са и част от причините за успех на проучването свързани предимно с адаптиране на самооценката спрямо индивидуалните особености на организацията и силната подкрепа от лидерите в нея.

В глава четвърта е разработена методика за прилагане на процеса на самооценка в малки и средни предприятия. Описани са и причините за избор на модел за самооценка при конструиране на методиката. Създадената методика, определя фазите, през които преминава практическото приложение на самооценката с цел идентифициране на позитивните и негативни страни в работата на една организация. В отделните фази са разработени и набор от етапи с различна продължителност във времето, които оказват необходимите действия водещи до успешно осъществяване на проучването. Гъвкавата структура на методиката дава възможност за нейното многократно приложение в практиката на малките и средни предприятия, чрез оценка и анализ на текущото състояние и съставяне на план за бъдещи подобрения.

ПРИНОСИ

1. Дефинирани са ключовите аспекти на категорията качество и е доказано по недвусмислен начин неговата водеща роля в постигането на висока конкурентоспособност на организациите в условията на развит пазар и силна конкуренция.

2. На базата на проведен литературен анализ на три от моделите за самооценка, които са в основата на съвременните подходи за адекватно насочване на усилията за усъвършенстване на дейността са идентифицирани ключовите характеристики за оценяване на изпълнението.

3. В контекста на присъединяването на България в Европейския съюз е апробиран подходът EFQM в две български организации, като на тази база са разработени препоръки за усъвършенстване на тяхната дейност. Наред с това са идентифицирани критични области на процеса на провеждане на самооценката и причините, които го възпрепятстват, състоящи се в следното:

- Липсата на ангажираност на висшето ръководство към систематично прилагане на подхода, което кореспондира с критерия Лидерство е главната „спирачка“ за имплементирането в организацията.

- Не добре комуникираните цели и ползи от прилагането на подхода са втората по важност причина, което води до неразбиране и неангажираност на служителите за успешното довеждане до край на процеса на самооценка.

- Ползотворното участие на служителите в процеса на същинското попълване на отговорите на въпросите в значителна степен се затруднява от средата, конкретното изясняване на стъпките, както и на полезността на получените обективни резултати за по-нататъшното усъвършенстване на представянето на организацията.

4. За успешното прилагане на EFQM в условията на малки и средни предприятия в страната е разработена методика, в която са отчетени установените проблеми в процеса на осъществяване на самооценката и е направен опит да бъде минимизирано тяхното влияние с оглед постигането на по-висока ефективност от използването му. Това е свързано с:

- Установяване на критичните за представянето области.
- Представлява база за сравнение (бенчмаркинг) с други организации от същия тип.
- Представлява база за измерване на прогреса на организацията.
- Служи за база за обективно приоритизиране на насоките за подобрене
- Представлява основа за разработване на адекватни планове и стратегии за непрекъснато усъвършенстване на представянето на организациите

ПУБЛИКАЦИИ ПО ДИСЕРТАЦИЯТА

1. Тенчев, Д., Г. Кондев., “Business excellence – следващото предизвикателство”, “Икономика”, Октомври 2004, с. 81-84
2. Кондев, Г., “Еволюция на моделите за самооценка EFQM, MBNQA, Наградата “Деминг” и влиянието им върху конкурентоспособността на фирмата”, Технически Университет – София, Филиал Пловдив, Трета научна сесия по икономика и управление ’05, 19-21 май 2005.
3. Кондев. Г., Д.Тенчев., “Характеристика на EFQM Excellence Model и неговото приложение в България”, ХТМУ-гр.София, Научна конференция с международно участие по случай 60-годишнината на катедра “Неорганична химия”, 11.11.2005г.
4. Кондев. Г., “Бенчмаркинг на процеса на снабдяване”, “Логистика”, Ноември – Декември 2005, с. 31-34
5. Кондев, Г., Д.Тенчев., “Място и влияние на логистиката при прилагане на EFQM Excellence Model”, УНСС-гр. София, Шеста международна конференция “Логистиката в променящия се свят”, 11-14 Септември 2006г.
6. Тенчев, Д., Г. Кондев., “Тотална Поддръжка на Оборудването”, София, МП Издателство на Технически Университет–София, ISBN 10:954-438-576-2, 2006г.
7. Кондев. Г., Д. Тенчев., Н. Карев., „Възможности за прилагане на EFQM Excellence Model в университетското образование”, Международна юбилейна научна конференция „Икономиката и управлението в XXI век – решения за стабилност и растеж”, 08-09.11.2011г., гр. Свищов, ISBN 978-54-23-0679-5 (т.3).
8. Кондев. Г., „Усъвършенстване на процеса на снабдяване чрез прилагане на EFQM Excellence Model”, Осма юбилейна международна конференция „Логистиката в променящия се свят” (Теория, практика, обучение), 18.11.2011г., гр. София, ISBN: 978-954-9321-88-3.