

Групи по качеството

(лекционен материал)

Обикновено се казва, че Групите по качеството произхождат от Япония през 60-те години на 20-и век, но някои твърдят, че тази практика води началото си от Армията на Съединените щати малко след 1945-а с одобрения тогава японски език, приспособяването на концепцията му и неговото приложение.

Групите по качеството не са панацея за подобряването на качеството, но имайки предвид, че на тях са поверени отговорностите на топ мениджмънта, организирането и наличните средства, те могат да поддържат продължителното подобряване на качеството на ниво магазин-етаж. И така, какво е група по качеството?

- **Група от служители, които редовно се срещат, за да обсъждат проблеми в работния процес, свързани с качеството, и които следователно могат да разглеждат и генерират техни решения. Тази група е упълномощена да насърчава подобренията в качеството и да доведе до осъществяването им.**

По този начин възприемането на Групите по качеството (екипите за подобрение на качеството) има социален фокус. Отговорност тук трябва да имат хора от висшия мениджмънт, мениджмънта на звеното, ръководството, други служители и, разбира се, членовете на групата. Нужно е екипът от 6-9 души да може свободно да работи заедно, да предизвиква предположенията и съществуващите методи, да проучва данни и да открива нови възможности. Той трябва да внася експертни оценки и да изисква обучения. Групата по качеството се нуждае от бюджет, такъв, че членовете ѝ да могат да се ангажират с изследвания и потенциални добри ръководители.

Групата се нуждае от способен екипен ръководител, който да действа като улеснява усилията на групата, без да я доминира.

Групата трябва да има много добър подход към:

- Анализиране контекста на проблема и неговата ситуация
- Точното определяне същността на проблема и връзките между неговите съставни части
- Това как определя и проверява, че причините наистина са причини. Причините трябва да бъдат изяснени, в противен случай решенията може въобще да не се отнасят за реалния проблем.
- Дефинирането на проблема изисква качествено оразмеряване и често консенсус за количествената преценка. Влиянието на „проблема” – ако той продължи – трябва също да бъде включено. Къде точно той въздейства върху другите части от „тялото на проблема”?
- Да изясним качествените цели, които е нужно да бъдат постигнати, и да оценим средствата, които можем да използваме, за да повлияем върху проблема и възможните решения. Целите се свързват и с двете – и с това, което трябва да се направи, и с това, което искаме да направим – ако всичко останало вече е поставено на мястото си.
- В класическия цикъл „функционален анализ на проблема”, генерирането на решения включва схващането за това какво би могло да се направи.

Обикновено можем да развием опциите от „Не прави нищо” до „Направи всичко!”. Опциите (максимален/минимален, оптимистичен/песимистичен, голям/малък бюджет и т.н.) – всички те са шаблони, които трябва да бъдат изпробвани срещу целите и ограниченията.

Трябва също признаем, че има разлика между:

1. Ограниченията при средствата и решенията и
2. Въображаемите процеси на развиване на решенията. След това те трябва да бъдат изработени и основани на детайлното планиране и операционалното изпълнение.

- Такова планиране на изпълнението и ръководене на променливата/оперативната програма включва план, разпределение на работата, управление на капацитета, комуникиране, развиване на информационните системи за мониторинг и цялостно координиране и контролиране на програмата за решения.

Тези стъпки са отразени по-подробно в изпитания подход към анализа на проблемите и разработването на решенията, препоръчан от Чарлс Кепнер и Бен Трегоу в тяхното класическо произведение от 1965-а (преиздадено през 1981-а), "Рационалният мениджър".

Има и други техники, които също могат да влязат в употреба на участниците в Групите по качеството, като например:

- Диаграми за протичането на процеса
- Мозъчна атака (Брейнсторминг)
- Анализ на причината и следствието
- Обратен инженеринг
- Анализ на стойността
- Анализ на Парето

Членовете на екипа ще се нуждаят от подготовка и подкрепа, за да ги прилагат в контекста и изданието, където работят.

Ръководството трябва да вярва в действието на екипа по качество, да изслушва предложенията му и да дава възможност на приложими решения да бъдат развити в пилотна фаза, а и в пълна експлоатация. Либералността и стремежа за избегване на пречките са основни неща тук. Ползена философия е и да осъзнаем, че експериментирането позволява научване.

Използване на Групи по качеството за овладяване на класната стая

(практическо упражнение)

Получили сте изчислените от компютъра точки за два току-що приключили учебни курса, водени от Вас. Учениците са оценили Вашата работа по скалата от 1 за лоша до 5 за чудесна, и Вие сте възхитен да видите, че за единия предмет оценката Ви е 4,1, доста над средното за училището. Чудесни новини! След това обаче виждате оценката за другия курс: 3,2, доста под средното. О, не!

В търсене на своите положителни черти, се обръщате към коментарите, които учениците са написали за предмета Ви с оценка 4,1, надявайки се да научите тайните на своя успех. Тук намирате полезни загатвания, но те са си само загатвания. „Страхотен лектор,“ пише един ученик. „Наистина успя да задържи вниманието ми“, коментира друг. Молите да видите коментарите на учениците за колега, който тази година е получил оценка 4,9, а миналата е спечелил учителската награда. Нито едното, нито другото помага тук. Коментарите са забележителни - „Боб е бог,“ възкликва ученик, но това не се вписва в кривата на обучението.

Мислите, че може би коментарите на учениците за Вашия курс с оценка 3,2 ще се окажат по-реални, понеже те сигурно са уловили грешките Ви. Мислите, че винаги можете да научите нещо и от лошите новини. Но това обикновено е наистина грешна самопреценка. Основният ефект от коментари като „Това е един от най-лошите курсове, които съм посещавал“ е да провалят целия Ви ден и дори седмица. И не сте научили нищо градивно.

Преди много време японски компании създадоха механизъм за изучаване на това какво затруднява работниците на поточна линия, и на това какво биха направили те, за да подобрят производството. Добре познат като Група по качеството, той се попълва в бланките вляво от числовите оценки. Механизмът също така изпраща сигнал, че Вие и предприятието съдействате за продължително подобряване, което е белег на една „учеща се организация“.

И много американски компании възприеха тази практика. Скорошно изследване на американски фирми показва, че близо половината от тях са въвели Групи по качеството, и повече от една четвърт ги използват с поне половината си служители. Групите по качеството, техните първи братовчеди - фокус-групите - и 360-градусовите упражнения за обратна връзка (в които всеки един получава детайлни оценки от подчинените, равнопоставените и шефовете си) сега са широко използвани в частния сектор, но тяхното навлизане в университетите е слабо.

През последните 5 години, въведох Групи по качеството във всичките си курсове с изключение на докторските семинари. Предметите бяха: Курс за въведение в колежа със 110 ученици, Профилиран гимназиален клас с 40, Курс за магистри-първокурсници „Бизнес администрация” със 65 ученици и Клас за магистри „Бизнес администрация”, предназначен за хора, заемащи ръководни длъжности с 95 ученици. Ето как работят те.

В първия ден от курса, описвам целта на Групата по качеството (за да постигам непрекъснатата обратна връзка, за да мога да подобра курса сега и да го променя при нужда за следващата година) и търся трима доброволци. После с тях се срещаме през седмица по време на срока. Дадено ни е малко време: дискусиите са ограничени до 30 минути и те обикновено са след часовете, за да може губенето на време в пътуване да бъде минимално. Групата по качеството, нейната цел, както и графика на срещите също са описани в учебния план.

Когато първоначално се срещам с Групата, си давам сметка, че даването и получаването на обратна връзка са умения, които и двете страни трябва да придобият и ние ще трябва да работим с цялото си съзнание, за да се получат нещата добре. Ако учениците ме карат да се чувствам сякаш трябва да се отбранявам, няма да получа съобщението им. В същото време, ако самият аз съм прекалено затворен, също няма да го получа.

Съобщавам учениците-доброволци на целия клас на следващата среща с всички, предполагайки, че каквито и оплаквания да има, вече ще могат бъдат безопасно

адресирани към тях. Членовете на Групата по качеството често поемат инициативата да дават разяснения на съучениците си преди и след часовете. Някои дори са изпратили имейли на всички свои приятели от класа точно преди събранието на Групата по качеството, за да добият пълна представа за мненията и проблемите на останалата част от класа.

Когато се срещаме, раздавам на членовете на групата частта от учебния план, към която сме се придържали през изминалите две седмици. Питам кои теми, четива и задачи са работели, и кои не и защо. Научавам, че някои теми не са тясно свързани с насоката на курса. Някои четива са твърде стари и отегчителни. От друга страна, други са работили учудващо добре и определено ги запазвам в курса и за следващата година.

Питам също и какви досадни тенденции тревожат класа. Сред отговорите съм получил: невъзможност за разговор с ученици в различните ъгли на стаята, случайната ми грешка да повтора нещо повече от веднъж, недостатъчна яснота за основните идеи в темата, която представям, невъзможност да се определи кое е основното в уроците за деня. Конструктивните критики са частта от кривата на обучението, която моите числови оценки и писмени коментари никога досега не съдържаха.

Най-трудната стъпка, която обаче препоръчвам също толкова силно, е след срещата на Групата по качеството, членовете ѝ да правят кратък отчет пред целия клас. Това ще рече, че Вие стоите в предната част на стаята - пред класа, докато грешките Ви са публично описвани. Вашите силни страни обаче също излизат наяве в дискусиата с Групата по качеството, но от досегашния ми опит, учениците често не са склонни да отправят много явни похвали пред целия клас заради страха от неодобрението на съучениците си. След като членовете на Групата по качеството са довършили отчета си (което изисква само 2 или 3 минути), аз предлагам своята собствена оценка и съобщавам какви промени ще направя или няма да направя в отговор на техните предложения.

Участниците в моя Курс за магистри „Бизнес администрация”, предназначен за хора, заемащи ръководни длъжности, са мениджъри в средата на кариерата си, които вече изкарват прехраната си от това да дават и да получават обратна връзка. Потвърждавайки, че ефективното споделяне на информация е умение, което може да се усвои, изхождах от няколко срещи на Групата по качеството на магистрите, мислейки, че те не са съвсем на мястото си в този курс. По пътя към дома си осъзнах, че техните внимателно формулирани предложения са изразявали важна критика към работата ми.

Ето резюме на основните стъпки за работа с Група по качеството за овладяване на класната стая:

1. На първия учебен ден потърсете трима доброволци.
2. Правете предварителни чести, но кратки срещи като част от учебния план (през седмица, за по 30 минути).
3. След като Групата по качеството е сформирана, а и преди всяко нейно събрание, съобщавайте на класа кои са членовете на Групата по качеството.
4. Помолете членовете на групата по качеството да подканват учениците да дават обратна връзка преди събиранията на групата (тук имейлите са много полезни)
5. В началото на събиранията представяйте на членовете на Групата по качеството копия или откъси от учебния план.
6. Уточнете как ще давате и ще получавате обратната връзка още на първото събрание.
7. Фокусирайте дискусиите около:
 - Екологията на класната стая
 - Четивата за курса
 - Проблемните студенти
 - Задачите и упражненията
 - Оценяването и степенуването
 - Темите на уроците

- Вашия начин на комуникация
 - Домашните работи
 - Яснотата на инструкциите
 - Културата в класната стая
 - Вашите движения
 - Изпитите и проектите
8. На следващата среща с целия клас, Вие и членовете на Групата по качеството правите кратък отчет за обратната връзка и действията.
 9. Организирайте допълнителни срещи на Групата по качеството с чести неформални разговори или подканване от страна на членовете на групата към съучениците им.
 10. Използвайте последното събрание на Групата по качеството, за да прегледате отново курса и учебния план за възможни подобрения през следващата година.