

## УПРАВЛЕНИЕТО НА КАЧЕСТВОТО КАТО ЗАДАЧА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ

**1. Същност на процеса на управление на качеството 2. Възникване, концепции и развитие на международната система за управление на качеството 3. Принципи и правила на разработената от ISO международна система за управление на качеството 4. Взаимовръзка между принципите за управлението на качеството и основополагащите концепции и научни теории на организационното поведение 5. Приложение на системите за управление на качеството.**

### *1. Същност на процеса на управление на качеството*

Стопанската организация представлява съвкупност от елементи, които са организирани в строго определена технологична и йерархична последователност, между тях съществуват взаимовръзки и взаимозависимости, чрез които се постига единство и насоченост на действията им за постигане на фирмените цели. Всяка организация е отворена система, притежаваща строго определени характеристики, присъщи единствено и само на нея, в т. ч.:

- външна среда;
- мисия, цели, стратегии, тактики и програми;
- големина и ресурси;
- организационна култура и организационно поведение;
- структура и др.

Независимо от уникалния характер на организациите между тях съществуват и множество общи черти. Една от най-съществените е, че всяка организация се създава за да обслужва определени интереси на обществото и всички специфични фирмени особености са подчинени на тази парадигма.

Постигането на продължителен жизнен цикъл и висок имидж на предприятието е във функция от компетентността на ръководителите. Те трябва да притежават адекватни и съвместими с организационните цели лични и професионални качества. Понякога изпълнението на тези изисквания е много трудно постижимо предвид спецификата и обхвата на управленския труд.

*Управлението представлява процес, включващ управленските функции планиране и вземане на управленски решения, организиране, ръководене, координиране, мотивиране и контрол насочени към материалните, финансовите, човешките и информационни ресурси, с цел ефективно и ефикасно постигане на организационните цели.*

В своята дейност ръководството на предприятията се стреми да осигури:

- качествени и своевременни доставки на материали и ресурси;
- оптимално и ефективно използване на краткотрайните и дълготрайни ресурси;

- постигане на съвместимост между целите на персонала и целите на организацията;
- адаптивна мотивационна политика и инструменти за нейното реализиране;
- изграждане на адекватна на външните и вътрешни фактори организационна структура;
- дългосрочно развитие на фирмата;
- постигане на оптимална конкурентноспособност на организацията;
- управление на груповите и индивидуални процеси;
- разработване на системи за разрешаване на конфликтите;
- постигане на планираните цели;
- пълно задоволяване на потребностите на клиентите, в т.ч. количествено и качествено и др.

Посочените дейности са само част от ангажиментите на мениджмънта на всяка стопанска организация. За тяхното оптимално постигане и осигуряване на възможности за взаимозаменяемост на ръководния екип е целесъобразно да бъдат разработени правила и норми. От друга страна, за да бъде определен конкурентния статус на едно предприятие спрямо друго такова е необходимо да бъдат изградени критерии за сравнимост, подчинени на строго определена за целта методика.

Всички тези обстоятелства разгледани в контекста на постоянно нарастващата динамика, агресивност и сложност на съвременната бизнес среда наложиха разработването на международни стандарти за производство, съхранение, транспорт и предлагане на различните видове изделия и услуги, включително и на стандарти за цялостно управление на организациите. Чрез тях се цели постигането на гарантирано качество на управленските процеси, а оттам и на крайните продукти от организационните дейности.

Управлението на качеството трябва да се разглежда в контекста на етичните норми и социалната отговорност на стопанското управление, в т.ч.:

- постигане на организационните цели при стриктно спазване на правилата за опазване на околната среда;
- спазване на нормативите и правилата на лоялната конкуренция;
- прозрачност на действията на организацията;
- съвместимост на организационните цели с интересите на персонала;
- осъществяване на управленския процес в съзвучие с приетите норми и ценности в организацията, обществото и действащото законодателство;
- отзивчивост и реакция в интерес на обществото и др.

С глобализацията на обществения и икономическия живот и все по-нарастващата ограниченост от суровини и материали за производството на стоки и услуги в световен мащаб изискванията за ефективното и ефикасното им използване са намерили израз в разработените международни стандарти за качество. Те обхващат цялостно процесите в организациите, от първо до висше управленско равнище. При това съществуват стандарти за окачествяване на материалите, продукцията, технологичните процеси, социалната отговорност, компетентността на

ръководствата, екологичната съобразност на организационните дейности, производствените процеси и др. Следователно процесът на управление на качеството трябва да се разглежда като **система, изградена от множество взаимосвързани правила и норми, които в своята цялост осигуряват постигането на резултати, притежаващи благоприятни характеристики за потребителите.**

Постигането на взаимозаменяемост на услугите и стоките като качество и асортимент в глобален мащаб наложи създаването на Международна организация по стандартизация (International Organization for Standardization - ISO). С отварянето на националната икономика към международните пазари и членството на страната в структурите на Европейския съюз разработените и използвани до 1990 г. национални стандарти в Р България поетапно бяха хармонизирани със стандартите, действащи в рамките на Общността и прилагани в световен мащаб.

***Съгласно ISO под качество се разбира степента на съответствие на крайните резултати от дейността на организациите с тези, определени като оптимални за задоволяването на необходимостите на потребителите, опазващи тяхното здраве и гарантиращи хармонията с околната среда.***

Разгледани в тяхната съвкупност стандартите за качество образуват Стандартизационна система за качество, в която всеки един стандарт се характеризира със строго определени характеристики, принципи и обхват. Това обстоятелство дава възможност всеки системен елемент да бъде разглеждан като отделен специфичен компонент на системата, да бъде анализиран и изследван, развиван и адаптиран към присъщите за всяка стопанска структура организационни, производствено-технологични и социални условия. При това обаче той непременно трябва да се разглежда и като взаимосвързан и взаимозависим с останалите стандарти в системата.

За постигането на стандартните изисквания за качество на предлаганите от стопанските субекти стоки и услуги във всеки един от тях е необходимо да се изгради и внедри система и политика по осигуряване и управление на качеството. Присъщите за целта дейности са в компетенциите на топ мениджмънта. По-важните от тях са:

- идентифициране и изучаване на специфичните изисквания на стандартите за качество относно произведените от фирмата изделия/услуги;
- оценка на възможностите на организацията за изпълнение на изискванията за качество;
- разработване на стратегии и планове за адаптиране на организацията с цел постигане на изискванията за качество;
- изграждане на гъвкава система за управление на организационното поведение;
- проектиране и внедряване на високо ефективна система за контрол на входа, вътрешните процеси на трансформация и изхода на организацията, поведението на персонала,

съответствието на планираните с фактическите показатели на системата за управление на качеството и др.

***Управлението на качеството представлява процес, включващ управленските функции планиране и взимане на решения, организиране, ръководене, координиране, мотивиране и контрол насочени към дейностите и ресурсите в организацията с цел постигане на пълно съответствие между крайните резултати от нейната дейност и стандартизираните изисквания за целта.***

Предвид комплексния характер на процесите на управление на качеството в организациите за постигане на качествени резултати от своята дейност ръководствата им трябва да прилагат системния научен подход. Основните аргументи за целта са:

- качеството на всеки продукт е интегрален показател, съставен от множество показатели за качество, организирани в система, представляваща подсистема на общата система от стандарти за качество на ISO;
- системата за управление на качеството притежава присъщите за всяка система принципи, признаци и особености;
- действието на системата за управление на качеството има за предмет всеки един елемент от организационната система;

Тези особености са взети предвид от ISO и на тази основа е разработена система за цялостно управление на качеството (Total Quality Management - TQM). Очакванията са с нейното внедряване организациите да повишават качествените (експлоатационни, физически и потребителски) показатели на произвежданите стоки/услуги и да постигнат по-добри конкурентни предимства пред останалите организации-конкуренти в съответните им стратегически зони на действие.

Съществуват редица международни структури, които се занимават с развитието на стандартизираната система за управление на качеството. Една от тях е Европейската фондация за управление на качеството (European Foundation for Quality Management - EFQM). Тя е разработила модел за бизнес съвършенство (Business Excellence Model), изграден на основата на осемте фундаментални концепции за изключителност (Fundamental Concepts of Excellence):

- фокусиране върху потребителите;
- ориентиране към резултатите;
- развитие на партньорството;
- лидерски подход и постоянство на целите;
- развитие на персонала и неузвимост;
- обучение на персонала, иновативност и подобряване на неговото управление;
- управление чрез цели;
- корпоративна и социална отговорност.

Като организационна управленска рамка моделът е намерил широко приложение в бизнес организациите не само в Европа, но и в САЩ. Наред с признаването на неговите качества той е подложен и на значителни критики от различни

институции, поради това, че все още няма окончателно завършен вид и по тази причина не притежава универсална приложимост. Един от видните учени в областта на статическите науки **George Box** счита, че "...всички модели са лоши - но въпреки това някой от тях са приложими и използвани". Тази парадигма той извежда на основата на проведените от него изследвания върху използваните модели в статистиката, но тя е вярна и за процесите на моделиране на процесите на управление на качеството в стопанските организации. В бизнес теорията и практика няма постулат, принцип, модел и т.н. който да бъде всеобщо признат и който да бъде абсолютно игнориран. Научният управленски подход е доказал, че прилагането на моделите за управление на качеството подпомагат реализирането на организационните процеси и позволяват на мениджмънта да прилага на практика системния метод за управление. При това акцента на моделирането е поставен върху ролята на човешкия фактор. Това обстоятелство поставя пред ръководствата на стопанските структури изискването да разработват и прилагат подходящи системи за организационно поведение, отчитащи в пълна степен народопсихологията, нравите, обичаите и стремежите на персонала.

## ***2. Възникване, концепции и развитие на международната система за управление на качеството***

Основните мотиви за възникването на международната система за управление на качеството са свързани с глобализацията на бизнеса, нарастването на информираността на потребителите, все по-засилващата се роля на икономическото правило за оскъдността на ресурсите, интензитета на конкуренция между организациите, бързите и не винаги прогнозируеми промени в компонентите на външната среда на предприятията, изискванията за опазването на околната среда, грижата за здравето на потребителите и др.

До края на XIX век трансферът на стоки между държавите не е бил достатъчно развит, защото все още не са съществували бързи и сигурни инфраструктурни комуникационни канали. Поради това въпросите за качеството на продуктите са имали вътрешнодържавен характер, т.е. в развиващите се страни е поставено началото на изработването на национални стандартизационни системи. Тяхната главна цел е постигането на оптимална взаимозаменяемост на произвежданите стоки и оптимизиране на асортиментната структура на изделията. От друга страна въвеждането на стандартите като норма в производствената дейност подпомага прилагането на управленските функции от ръководствата на организациите. Стандартите позволяват въвеждането на системи за обратна връзка в различни етапи от производствения процес и разработването на критерии за окачествяване на ресурсите, технологиите, междинните и крайните продукти. За целта в организациите се изграждат и системи за входящ, вътрешен и изходящ контрол. Тези системи са обект на перманентно развитие и до днес.

С развитието на производствените отношения, преминаването на капитала от собствениците му в ръцете на професионални мениджъри към средата на XX век се оформя бизнес среда, характеризираща се с висока динамика, агресивност и сложност, породена от бързия темп на развитие на международната търговия. Стокообменът между държавите рязко се увеличава, което налага изработването на

правила както за провеждане на търговската дейност, така и относно качествените показатели на стоките, обект на размяна. В своята същност и съдържателни характеристики тези правила формират основите на международните стандарти за качество. Развитие на международната система за качество продължава и до днес. В исторически план тя преминава през следните по-съществени етапи:

**Етап първи** е характерен за ранния етап на формиране и въвеждане на норми за качество в производствения процес. Той се отличава с ограничен обхват на системите за контрол и обратна връзка, които обаче са били съобразени с изискванията към стоките и размерът на тяхното търсене на пазара. Трябва да се има предвид, че през този период основния приоритет пред бизнес организациите е бил развитието на асортиментната структура. Въвежданите технологии за целта са били изключително разходоёмки, поради което производствените дейности са имали ниска ефективност и рентабилност, а произвежданите продукти и услуги - висока цена. Това ги е правело достъпни само на определен кръг потребители. В края на този етап производството на стоки и услуги достига ниво, при което пазарните принципи налагат прилагането на завишени изисквания не само относно асортимента и цената на предлаганите артикули на пазара, но и към техните качествени (потребителски) качества. Поради това организациите започват да прилагат по-съвършени вътрешнофирмени системи от правила и подходи за окачествяване на произвежданата продукция. Развитие на техниката през този период не позволява повсеместното използване на системите за контрол на качеството в процесите на производство. Затова ръководствата на организациите прибягват към разширяване на вече изградените структурни звена за осигуряване и гарантиране на качеството на произвежданата продукция и осигуряване на възможности за прилагане на научните достижения в областта на оценка на качеството. Един от най-разпространените научни методи за окачествяване на продукцията през разглеждания период е методът на групирането и извадката. Именно неговото прилагане се приема за **втори етап** от развитието на системите от правила за окачествяване на продукцията. Този метод има отношение към крайния (контрол на изхода) качествен контрол на изделията. За прилагането му е необходимо производството да бъде организирано на партиди (примерно от по 500 детайла) и от всяка партида да се определи процент детайли, които ще бъдат подлагани на качествен контрол. Ако процентния брой детайли, произволно избрани от партидата отговорят на предварително поставените критерии за качество се счита, че като цяло партидата отговаря на качествените изисквания. Разбира се тук винаги има определена доза риск, че сред непроверените изделия е възможно да има някое, което има отклонения от качествените показатели. Това обстоятелство може да доведе до дискомфорт на неговия купувач, но за целта организациите са разработили редица възможности за смекчаване на това усещане, а именно чрез изграждане на сервизни бази, определянето на гаранционен срок на стоките, възможност за тяхната замяна и т. н. Този подход е използван главно за намаляване на разходите за производство, подобряване на показателя рентабилност, осигуряване на възможности за увеличаване на производството и намаляване цената на произвежданата продукция. Следователно той е ориентиран към задоволяването на потребностите на по-голям кръг от потребители. Важното при него е участието на субективния фактор при неговата реализация. Човекът е

онзи, който трябва да определи броя на партидата, той е този, който трябва да избере и извърши проверката на процентния дял от нея и т. н., т.е. за успешното прилагане на методите за оценка на качеството е необходимо да се разработи система за набиране, обучение и развитие на кадрите. От друга страна те трябва да бъдат подходящо вградени в изградената адаптивна система за управление на организационното поведение, при което техния труд също следва да бъде обект на качествен контрол. Прилагането на подхода за окачествяването на труда на заетите в организацията се счита за трети етап от развитието на концепцията за качеството на стоките и услугите. В много литературни източници се посочва, че разгледаните три етапа са създадени, развити и използвани до края на 60<sup>-те</sup> години на XX век.

В периода 1970 г. - 1980 г. използваните правила се трансформират в стандарти, имащи задължителна сила за всяка една организация. Чрез тях се цели да бъдат постигнати унифицирани норми за качество на предлаганите на пазарите стоки и услуги. Характерното в случая е, че в различните региони на света съществуват различни стандарти относно един и същи вид изделия. Те са съобразени със спецификата на тези райони и техните технико-икономически възможности. От друга страна започва да протича процесът на хармонизиране на тези индивидуални норми с международните, които отчитат качествените изисквания към стоките от позицията на глобализацията на икономическите отношения. Посочените действия и техния времеви период определят т. нар. четвърти етап от развитието на системите за окачествяване. Той поставя началото на унифицирането (стандартизирането) на показателите, чрез които се определят физическите, функционалните и като цяло потребителските свойства на изделията.

След 1980 г. успешната конкурентна борба се превръща в основен фактор за постигането на организационните цели. Като елемент на този процес качеството на произвежданите стоки и услуги се разглежда като възлов компонент от системата за управление. Предвид неговото многообразие и комплексен характер той се трансформира от приоритет на висшето ръководство в приоритет на всеки един от заетите в организацията. Това е и основната характеристика на петия етап от развитието на концепцията за качеството. Поради това той е наречен етап на тотално управление на качеството.

Промяната в ролите и значението на качеството на произвежданите стоки и услуги за развитието на предприятията наложи прилагането на редица научни методи и подходи за нейното изследване, анализ на взаимовръзките и използването ѝ като инструмент за постигане на фирмените цели. Всеобщо признати в световен мащаб са моделите на Деминг, Джуран, Фингенбаум, Ишикава, Имей и др. Всички те използват различни инструментариуми за постигането на крайните качествени показатели, но общото между тях е, че акцентират върху ролята на всеки един от персонала на организацията и като цяло върху изградената организационна култура и система за управление на организационното поведение, т.е. те разглеждат качеството като задача на организационното поведение.

Повишените изисквания към качеството на дейността на организациите наложиха внедряването на принципите на взаимозаменяемостта в процесите на стопанското управление. Този процес е неразривно свързан с развитието на стандартизационната политика в национален и международен аспект.

*Взаимозаменяемостта е принцип на производство и експлоатация, който дава възможност без допълнителни операции като обработване, регулиране или сортиране на готовите изделия да се използват като съставни елементи на сборни единици, при което се постигат техните предварително определени технически и експлоатационни характеристики.*

Взаимозаменяеми е възможно да бъдат отделни детайли, възли (сглобени единици) или цели изделия. Качеството на изработването им е от съществено значение за тяхното практическо приложение. От гледна точка на степента на изпълнение на изискванията за влагане на определени детайли и възли безпроблемно в други такива с използването на минимум допълнителни операции за целта, взаимозаменяемостта бива:

- пълна;
- непълна (частична, ограничена);
- вътрешна;
- външна.

При **пълната взаимозаменяемост** всички функционални параметри на произвежданото изделие (геометрични, механични и др.) трябва да позволяват неговото използване там, където е необходимо, при което то следва да изпълнява напълно своето предназначение като се постигат оптимални стойности на експлоатационните му показатели. Този вид взаимозаменяемост притежава следните предимства:

- монтажът на взаимозаменяемите изделия е възможно да се извършва от по-ниско квалифициран персонал;
- технологичните процеси е възможно да бъдат нормирани с достатъчна точност, особено ако те са напълно автоматизирани;
- позволява реализирането на интеграционни процеси между организации с еднакъв, сходен или различен предмет на дейност;
- позволява удължаването на експлоатационния срок на интегрални единици (възли, машини и съоръжения), поради възможността за бърза смяна на излезлите от строя взаимозаменяемите детайли с нови такива.

Основният недостатък на разглеждания вид взаимозаменяемост се състои в това, че взаимозаменяемите изделия имат висока цена, поради завишените изисквания относно техните физически и експлоатационни показатели. Поради това тя се прилага само при обосновани за целта и неотложни случаи.

С цел редуцирането на разходите и като цяло себестойността на производството на взаимозаменяеми изделия и на сборни единици, в които те намират приложение много често се използва **непълната взаимозаменяемост**. За разлика от пълната взаимозаменяемост тук за постигането на предварително определените качествени показатели е необходимо при замяната на излезли от строя детайли и възли новите такива предварително да се подложат на допълнителна обработка, с цел оптималното им адаптиране и приспособяване с условията и средата, при които ще



работят. Поради това за нейното практическо приложение се използват *методите на нагаждането и регулирането*.

**Вътрешна взаимозаменяемост** е налице, когато елементите, от които е изградена определена интегрална единица са взаимозаменяеми. Например в една организация това може да бъдат служителите, обучени да извършват еднакво добре няколко дейности и при необходимост да могат да се заместват. В техниката това може да бъдат например скрепителни изделия (болтове, винтове, гайки и др.).

**Външната взаимозаменяемост** характеризира възможностите за интегриране на елементите на системата с елементи и възли от друга система. Пример за това са специалисти в определена област, които могат еднакво добре да вършат своите ангажименти в рамките на една или друга стопанска структура (конструктор, технолог, заварчик и др.).

В настоящия момент особено развитие получи направлението функционална взаимозаменяемост, чрез която се определят номиналните стойности и граничните отклонения на функционалните параметри на изделията и елементите на организациите. За нейното осигуряване е необходимо да бъдат решени следните задачи:

1. Уточняване на експлоатационните показатели и изясняване на функционалните параметри, които влияят върху тях;
2. Изясняване на взаимовръзките между експлоатационните и функционалните параметри;
3. Определяне на допустимите отклонения на експлоатационните и функционалните параметри.

За да бъдат постигнати целите на процесът взаимозаменяемост е необходимо да бъдат въведени единни (унифицирани) правила за проектиране, изработване и реализиране на взаимозаменяемите изделия и процеси. Те са обект на стандартизация.

***Стандартизацията е подход, включващ процесите установяване и прилагане на правила и норми относно управленските функции, както и дейностите проектиране, изработване, реализиране и експлоатация, осъществявани в различните области на стопанския и икономически живот, с цел постигането на оптимални технико-икономически, социални и екологични показатели от дейността на организациите. Тя е инструмент за управление на качеството.***

Стандартизацията е във функция от развитието на националните, регионалните и глобалните технико-икономически, търговски, социални и екологични процеси. Поради това тя бива:

- *международна* - провежда се от международната организация по стандартизация (ISO);
- *регионална* - провежда се от групи държави (например стандарти на Европейския съюз);
- *национална* - която се провежда от определена държава;

- *отраслова* - с обхват обектите и дейностите, присъщи на отрасъла;
- *заводска* - имаща сила в рамките на определена стопанска организация.

Основните методи на стандартизацията са:

- унификация;
- типизация;
- агрегатиране.

*Унификацията* представлява методичен подход на привеждане на обектите на стандартизация към еднообразие и определяне на характера и броя на техните разновидности. Неговите основни цели са:

- повишаване ефективността на процесите и дейността на организацията;
- осигуряване на стабилност на качеството на производството и стопанското управление;
- рационално използване на инструментите за управление на ресурсите;
- осигуряване на възможности за международна интеграция и сътрудничество.

Когато посочените цели са свързани с производствената дейност в организацията, чрез метода на унификация трябва да се решат и следните задачи:

- определяне на оптимално рационална номенклатура на произвежданите и доставяни изделия;
- съкращаване на сроковете и редуциране размера на разходите за проектиране, технологична подготовка и производство на изделията;
- генериране на възможности за въвеждане на специализирано производство;
- намаляване броя на произвежданите резервни части и оптимизиране на експлоатационните свойства и ремонтпригодност на изделията.

Основното предназначение на метода *типизация* е да приведе признаците на обектите, предмет на стандартизиране към еднообразие и установяване на техния брой. При него се извършва класифициране на обектите по обединяващи признаци, като предназначение, принцип на действие, технологични и организационни характеристики и др. От всички тях е необходимо да бъдат идентифицирани главните и основните параметри, чрез които да се охарактеризира основното свойство и съществените технико-икономически, експлоатационни и потребителски свойства на изделието. Когато е необходимо да се ограничи броят на типовете изделия до стойност, достатъчна за задоволяването на стандартизационните цели за един определен период от време се използва стандартизационната форма *симплификация*.

*Агрегатирането* е метод за производствено, технологично и организационно проектиране, основан на използването на унифицирани модули и агрегати, които се използват като елементи на крайните продукти от дейността. Чрез този метод е възможно:

- осигуряването на оптимални експлоатационни срокове при съкращаване на времето за проектиране;
- редуциране на разходите за проектиране и усвояване на новото производство;
- увеличаване на производителността с успоредно намаляване на тяхната себестойност.

Този метод на стандартизация е ефективен, когато е необходимо да се извършва честа смяна или модернизиране на произвежданите изделия.

Чрез унификацията и агрегатирането се генерират възможности на основата на определен базов модел да се проектират и изработват производни на него изделия, имащи еднаква приложимост, но различни от него експлоатационни показатели.

Основен елемент на стандартизацията е стандартът. Всеки технологичен процес е съвкупност от множество дейности, за които има разработени съответни стандарти. При тяхното разработване се имат предвид постиженията в науката, техниката и практиката. Те трябва да съдържат оптимални изисквания и решения от технико-икономическа, научна, социална и екологична гледна точка.

***Стандартът е нормативен документ по стандартизация, който определя норми, правила и изисквания към обекта на стандартизация.***

Основните принципи, на които трябва да бъдат подчинени процесите при разработването на всеки един стандарт, за да се гарантират неговото качество и ефективност са:

- ***комплексност*** - изразява процесите на взаимовръзка между функционалните параметри на изграждащите изделия елементи и на изделието като цяло. Отклоненията от този принцип означава, че липсва стандартизация;
- ***системност*** - характеризира взаимовръзката между стандартизационните норми за всяко едно от изграждащите изделия елементи, които взети в една обща цялост образуват подсистема на системата от стандарти;
- ***прогресивност и оптимизация на стандартите*** - отразява съответствието между развитието на науката, техниката, управлението и производството в световен аспект;
- ***обвързаност между стандартите*** - принцип, чрез който се цели оптималното задоволяване на потребностите на клиентите чрез съгласуване на взаимосвързаните компоненти на обектите на стандартизация;
- ***изпреварваща стандартизация*** - състои се в поставянето на завишени изисквания и норми към обектите на стандартизация в сравнение с постигнатото до момента в практиката. Характерен белег на този принцип е наличието на периоди от време между процеса на стандартизиране и процесите на изследване на стандартизираните дейности (например производството). Тук процесът на стандартизиране се извършва преди процесите проектиране и технологична подготовка, и след процесът

изследване. По този начин процесът на стандартизация е възможно да приключи много по-рано от процесът на началото на процеса на производство на изделието или изграждане на организацията;

- **научен подход** - състои се в обобщаване на практическия опит, провеждането на научни изследвания и др.;
- **приоритетност** - съгласно този принцип се въвеждат критерии за типизация, йерархичност и значимост на стандартизираните обекти;
- **взаимозаменяемост** - отнася се до осигуряването на идентични изисквания към изделията с едни и същи приложимости.

В Р България действа национална система за стандартизация, чрез която се определят целите и задачите на стандартизацията във всеки един сектор от националната икономика. Нещо повече, въпросите за стандартизацията, като гарант за повишаване на качеството на производството са засегнати в нормативно-правната уредба за целта (Закон за стандартизацията, подзаконовите нормативни документи към него и др.). Основните цели на изградената стандартизационна система са:

- подобряване на качествените показатели на произвежданите продукти;
- оптимизиране и повишаване на ефективността на управлението на дейностите в организациите;
- подобряване на условията за развитие на маркетинговата и търговската дейност на организациите;
- усъвършенстване на процесите на стопанско управление;
- развитие на процесите на специализация в различните технико-икономически области, присъщи на бизнеса и администрацията;
- рационално използване на ресурсите;
- осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд;
- осигуряване на условия за опазване на околната среда при провеждане на организационните дейности.

Постигането на тези цели е възможно при решаването на следните задачи:

- определяне на изискванията към качеството на извършваните в организациите дейности, както и към инструментите за тяхното постигане (суровини, материали и оборудване, технологии и др.);
- разработване и внедряване на система от стандарти, съобразени с изискванията на международния обмен на стоки и услуги;
- определяне на единна система от показатели за качеството и надеждността на произвежданата продукция, методите и средствата за тяхното изпитване;
- въвеждане на единна система за документооборот;
- определяне на единни терминологични норми и означения на основните параметри и показатели, чрез които се извършва отчитане, контрол и оценка на организационните и технико-икономическите дейности в предприятията;

Както беше посочено, процесите на глобализация наложиха съвместяването на националните с международно-приетите норми и правила за стандартизация. Това се извърши на основата на принципите на международната стандартизация и изисквания за качество, определени от основаната през 1946 г. Международна организация за стандартизация (ISO), като правопреемник на създадената през 1928 г. Международна федерация на националните организации по стандартизация (International Association for Standardization) със седалище във Виена. Основната цел на ISO е подпомагане на развитието на стандартизацията в световен мащаб с цел редуциране на съществуващите бариери за осъществяване на процесите на интегриране на националните икономики в глобална икономическа система, в т. ч. разработване и прилагане на стандартизирана система за управление на качеството в организациите.

*Международната организация по стандартизация се управлява от Общо събрание. То представлява колективен орган, съставен от представители на всички комитети-членове, определя политиката и решава стратегическите въпроси на организацията.*

*Структурата ѝ се състои от обособени технически комитети (Technical Committees - TC) всеки, от който има определен профил, наименование и пореден номер. Например ISO/TC 176 - Quality management and quality assurance. Членството в тези комитети може да бъде "активно" и „пасивно“, т.е. като "наблюдател", като последните получават единствено информация за взетите решения и извършената от организацията дейност.*

*Освен технически комитети в рамките на ISO действат и постоянни комитети, занимаващи се общи въпроси свързани с подобряването на съвместната работа на нейните органи и звена. Такива са Комитетът по планирането, Комитетът за сертификация, Комитетът за принципите на стандартизацията, Комитетът за информация, Комитетът за стандартните образци за материали и Комитетът по проблемите на развиващите се страни.*

За постигането на основната си цел ISO:

- предприема адекватни и навременни мерки за подобряване на координацията и унификацията на националните стандарти, чрез изработване на правила и препоръки към членовете;
- разработва и публикува международни стандарти, когато същите са одобрени от 75 % от нейните членове;
- извършва посредническа и експертна дейност относно процесите на изработване на нови стандарти, имащи еднаква приложимост както в национален, така и в международен мащаб;
- поддържа перманентни контакти с международни организации, като при тяхна молба проучва въпросите свързани със стандартизацията.

### **3. Принципи и правила на разработената от ISO международна система за управление на качеството.**

Като категория качеството представлява съвкупност от компоненти и показатели, които образуват система. Поради това в контекста на окачествявания елемент е възможно да се изведат конкретни формулировки за това какво представлява същността на неговото качество. Така например под качество на продукцията се разбира *съвкупността от свойства, обуславящи нейната пригодност и възможности с цел удовлетворяване на потребителските потребности в съответствие с нейното предназначение.*

*Свойствата на продукцията* са всички онези обективни особености, които се проявяват в процесите на нейното създаване, експлоатация или потребление. Във връзка с тяхното многообразие свойствата биват *сложни* или *прости*. От друга страна като резултат на труда тя се квалифицира като *продукт* или *изделие*.

*Продуктите* представляват резултати от дейността на организацията, които се характеризират с нетни величини като килограми, метри и др. Типични представители на продуктите са зеленчуците, зърнените храни, горивата, материалите от метал и др.

*Изделията* са съзнателни резултати от организационната дейност, които се характеризират с количествени измерители от вида на екземпляри, брой и др. Към тях се отнасят машини, съоръжения, сглобени единици, възли и техните детайли и др.

Под *качество на продукцията* се разбира съвкупността от свойства, получени вследствие на взаимодействието между качествените показатели на изделията, от които се състои готовия продукт. Тази парадигма е изведена на основата на системните признаци и особености.

Когато се употребява терминът *качество на изделията* трябва да се имат предвид всички технологични и технико-икономически особености на производствения процес, а именно: трудопоглъщаемост, експлоатационна ефективност, ремонтпригодност, надеждност и др.

Качеството на продукцията се измерва с показатели за качество. Те представляват количествени характеристики на едно или на няколко свойства на продукцията. Изразяват се с мерни единици като km/h, нормочасове, маневреност, ергономичност и др.

В зависимост от броя на свойствата на продукцията, показатели за качество биват:

- единичен;
- комплексен;
- интегрален;
- базов.

*Единичният показател* за качество характеризира едно единствено свойство на продукцията. Например октановото число е единичен показател за качеството на бензина.

*Комплексният показател* се отнася за повече от едно свойство на продукцията. Например ергономичност, надеждност и др.

*Интегралният показател* за качество на продукцията отразява съотношението между стойността на ефекта от експлоатацията и сумата от разходите, които са

направени за нейното създаване. Такъв показател може да бъде средният разход на гориво за определен пробег на автомобила.

*Базов* е онзи показател за качество на продукцията, който по определена методика е приет за репер при използването на сравнителния метод за оценка на качеството. Примери за такъв показател са различните видове образци, еталони, показатели за качество, постигнати в предходни периоди и др.

Подобен ред на изложение е възможно да бъде направен и за друга категория, подлежаща на окачествяване и управление на качеството ѝ.

С цел обединяване на критериите за окачествяване на организационните дейности международната организация за стандартизация разработи международен стандарт, в който са посочени изискванията за изграждането на система за управление на качеството (ISO 9000-2000 - Quality Management System -QMS). Той е съвкупност (фамилия) от стандарти публикувани от ISO, които често са назовавани като "ISO 9000 series". В тях се съдържат управленски стандарти и правила за изграждането и внедряването на системи за управление на качеството в организациите, с цел постигането на положителна репутация от дейността им в международен план. Той е разработен от технически комитет на ISO под номер 146 - Quality management and quality assurance. През 2000 г. ISO публикува ревизирана версия на фамилията стандарти от серия 9000, която се обозначава като ISO 9000 - 2000. Основната цел на тази версия е да се изведе значението на колективната форма на управление на качеството, като основен инструмент за постигането на дългосрочен организационен просперитет. В тях са посочени действията, които всяка една организация трябва да предприеме, за да:

- отговори на изискванията за качество, наложени от консуматорите;
- приложи на практика регулаторните изисквания за качество, изцяло целящи по-пълното задоволяване на потребителите;
- реализира организационните цели и осигури условия за постигането оптимален по продължителност жизнен цикъл на произвежданите стоки и услуги.

Фамилията стандарти ISO 9000 - 2000 е позната още като общи стандарти за управленски системи ("generic management system standards"). Стандартите имат общ характер, защото е възможно да бъдат прилагани във всяка една организация независимо от нейната големина, предмет на дейност и правна същност. Освен това те могат да се интегрират с изискванията на стандартите, специално разработени за целите на конкретните области на управление, предмет на съответните организации. Пример в това отношение е отличното съвместяване на стандартите от серия ISO 9000 - 2000 със стандартите от серия ISO 14000, които имат за предмет управление на организационните дейности в съзвучие с изискванията за опазване на околната среда. Към тях може да се включат и серията стандарти ISO 26000, даващи изискванията за постигането на необходимата социална отговорност на управлението в организациите.

Когато се разглеждат фамилия от стандарти, разработени от ISO трябва да се има предвид, че всяка от тях се състои от набор от стандарти, притежаващи един и същи начален обозначителен символ. Така например стандартите от серия ISO 9000 - 2000 се състоят от следните основни стандарти: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003,

ISO 9004. Те са производни на ISO 9000 - 2000 и с течение на времето са претърпели определени форми на трансформация. Така например фамилията стандарти ISO 9002, ISO 9003 и ISO 9004 са обединени в серия стандарти ISO 9001:2000, в които се посочват изискванията, на които организациите трябва да отговарят и които трябва да изпълнят, за да изградят системи за управление, съобразени с международните изисквания за целта.

Посочените фамилии стандарти имат пряко отношение към процесите на управление в организациите и изграждането на организационна подсистема за управление на организационното поведение. За целта ръководствата на организациите трябва да се съобразят със следните основни принципи на стандартите на ISO:

**1. Фокусиране вниманието на организацията върху нейните клиенти (Customer focus);**

Всяка организация е зависима от клиентите си, поради което трябва перманентно да следи за настъпването на промени в техните предпочитания и при съществена промяна да се стреми своевременно да отговори на актуалните им изисквания.

Прилагайки този принцип организациите трябва да получат следните предимства пред останалите организации от техния отрасъл:

- увеличаване на приходите и разширяване на пазарните ниши, чрез прилагането на оптимална гъвкавост и отговорност към предизвикателствата на пазара;
- повишаване на ефективността при използването на ресурсите и подобряване на степента на задоволяване на очакванията на потребителите;
- подобряване степента на лоялност на клиентите към бизнеса на организацията.

От друга страна организациите ще могат:

- да изследват и разбират актуалните потребности на своите клиенти;
- да осигурят съвместимост между собствените си приоритетите и цели и нарастващите нужди на потребителите;
- да постигнат подходяща форма на комуникация с клиентите, като инструмент на обратната връзка;
- да изградят система за управление на връзките с потребителите и измерване на резултатите от собствената си дейност със степента на задоволяване на потребностите на клиентите;
- да разработят балансиран подход за постигането на целите свързани с оптималното задоволяване на нуждите на своите клиенти с интересите на собствениците на организацията, персонала, доставчиците, кредиторите, местните общински структури и обществото като цяло.

**2. Лидерство (Leadership)**

Лидерите определят целите и насоките за развитие на организациите. Те трябва да прилагат такъв управленски подход, чрез който да съумеят да направят съпричастни максимален брой потребители към каузата организацията.



Ключовите ползи за организациите от прилагането на този принцип са:

- хората ще разберат и ще бъдат мотивирани да подпомагат всячески постигането на организационните цели;
- дейностите ще бъдат оценявани, структурирани и изпълнявани по най-добрия възможен начин;
- ще се подобрят комуникационните връзки между управленските нива в структурата на организацията.

С прилагането на този принцип предприятията ще могат:

- да оценят нуждите и потребностите на всички заинтересовани от дейността на организацията страни (в т.ч. консуматори, собственици, персонал, доставчици, финансови и кредитни институции, местните общински управи и обществото като цяло);
- да изградят ясна визия за своето бъдеще;
- своевременно да актуализират своите цели и задачи;
- да създадат и поддържат подходяща ценностна система, система за справедливост и етични модели в цялата структура на организацията;
- да установят климат на доверие към ръководството и между членовете на организацията и редуциране до минимум на генераторите на недоверие;
- да осигурят на персонала необходимите ресурси, обучение и свобода за успешното изпълнение на неговите ангажменти;

### 3. **Участие на персонала в организационния живот (Involvement of people)**

Персоналът (човешкият ресурс) на организациите с неговите възможности и желания е от изключително значение за постигането на фирмените цели. Затова отношението на ръководствата към него трябва да бъде като към стратегически ресурс и инструмент от който зависи развитието и жизнения цикъл на продуктите и организацията като цяло.

Основните ползи, които може да придобие стопанската организация, използвайки този принцип са:

- мотивиране, приобщаване и по-пълно съвместяване целите на персонала с тези на организацията;
- изграждане на иновационен и творчески подход в персонала при изпълнение на неговите ангажменти;
- изграждане на критерии за собствена оценка относно степента и качеството на извършените дейности от персонала;
- повишаване на желанието в персонала да участва по-пълноценно в постигането на стратегическите цели на организацията и подобряване на показателите ѝ от дейността.

С въвеждането на принципа в организационния живот:

- персоналот ще оцени по-пълно своето значение за постигането на организационните цели;
- персоналот ще идентифицира слабостите и грешките, които допуска при изпълнението на своите ангажменти;

- хората ще се превърнат в съпричастни към организационните проблеми и ще се стараят да подпомогнат максимално процесите за тяхното разрешаване;
- персоналот ще може да оцени степента на изпълнение на поставените пред него ангажменти в контекста на общото изпълнение на организационните цели;
- хората ще се стремят непрекъснато да повишават своята компетентност, знания и опит;
- персоналот свободно и с желание ще предоставя своите знания и опит в полза на организацията;
- персоналот ще се отвори за дискусии относно проблемите в организацията и възможностите за тяхното решаване.

#### **4. Управленски подход, насочен към процесите в организацията (Process approach)**

Този принцип е основан на резултати от направените научни изследвания относно желанията и предпочитанията на персонала и ролята им за постигането на организационните цели. Това е потвърждение на тезата, че принципите, заложи в разглежданите серии стандарти на ISO са взаимосвързани с постиженията на управленската наука. Основното послание на този принцип е, че дейността на организацията е съвкупност от множество взаимосвързани процеси, при което от степента на тяхното изпълнение зависят и крайните резултати от дейността на организацията. Това обстоятелство налага вниманието на ръководствата да бъде насочено не само към крайните резултати от дейността на организацията, но да прилага аналитичния подход при тяхната оценка. Поради това се счита, че основните ползи, които би получила организацията, прилагайки този принцип са:

- намаляване на себестойността на производството и съкращаване на времето за обръщаемост на ресурсите;
- подобряване на резултатите от дейността и осигуряването на по-добри условия за тяхното прогнозиране;
- извеждане на приоритетите за подобряване на организационните възможности.

Посочените ползи ще бъдат постигнати на основата на:

- осигурените възможности за цялостно определяне на приоритетите пред организацията, чрез използването на принципите и особеностите на системния подход;
- изведените отговорности и оценки за управлението на ключовите за организациите дейности;
- получените резултати от проведения анализ на ключовите дейности;
- извършената оценка на взаимосвързката между изпълнението на ключовите дейности, функциите в организацията и характеристиките на компонентите от външната среда;
- аргументиран избор на ресурсите, материалите и методите за подобряване дейността на организацията;

- извършената на оценка за последствията от настъпването на рисковите събития за персонала, консуматорите, доставчиците и всички останали институции и лица, имащи отношение към организацията.

## **5. Прилагане на системния подход в управлението на организациите (System approach to management)**

Всяка организация представлява съвкупност от множество взаимосвързани и взаимнообулавящи се компоненти, чрез които тя постига своите цели. Тази парадигма стои в основата на разглеждания принцип. Тя е обвързана и с тезата, че всяка организация представлява отворена система, т.е. тя си взаимодейства с компонентите от нейната външна среда. Ето защо за целите на управлението е от изключително значение да се идентифицират, анализират и управляват всички процеси в организацията в посока ефективно и ефикасно постигане на нейните общи, крайни цели.

Счита се, че организациите, които прилагат настоящия принцип ще бъдат в състояние:

- да интегрират и подредят процесите в организацията в йерархична последователност по приоритети с цел по-пълното и качествено постигане на организационните цели;
- да фокусират вниманието си приоритетно върху ключовите дейности в организацията;
- да осигурят необходимата степен на защита на интересите на всички заинтересовани лица и организации от дейността на предприятието с успоредно постигане на оптимални резултати от дейността.

За да бъде постигнато всичко това в този принцип са заложили следните изисквания към организациите:

- Изграждане на организационна структура, съвместима с фирмените цели, позволяваща тяхното ефективно и ефикасно постигане;
- Да се изследват взаимозависимостите между отделните процеси в организацията;
- Да се изгради структурен подход, който да позволи хармонизацията и интеграцията на организационните процеси;
- Да се определят възможностите на организацията и на тази основа да се определят необходимите ресурси за приоритетните дейности;
- Да се изведат ролята и отговорностите на всеки един от персонала и на тази основа да се елиминират възможностите за нарушаване на принципа на единоначалието;
- Да се изгради постоянно действаща система за контрол и оценка на изпълнението на задачите и целите на организацията.

## **6. Непрекъснато подобрене/усъвършенстване на организационните дейности (Continual improvement)**

Този принцип е основан на системния признак - *непрекъснатост на функционирането и еволюция*, според който всяка система трябва непрекъснато да се саморазвива, в т.ч. и организационната система като цяло.

С използването на този принцип организациите трябва да си осигурят:

- производствени предимства и подобряване на организационните си възможности;
- по-добри възможности за прилагане на управленските функции;
- по-висока степен на гъвкавост относно промените в компонентите на външната среда.

Всичко това ще бъде възможно, ако ръководствата на организациите:

- разработят система за управление на организационното поведение, чрез която да се подобрят възможностите за постигане на организационните цели;
- осигурят на персонала възможности за обучение и подходящи мотивационни инструменти за подобряване на отношението му към процесите в организацията;
- разработят програми за непрекъснато подобряване на качеството на произвежданите продукти и свързаните с това процеси;
- извършват целеполагане на основата на предварително разработени за целта правила, съвместими с условията за непрекъснатост на функционирането на организацията;

#### **7. Използване на методи и подходи за вземане на решения, основани на действителни/реални факти и информация (Factual approach to decision making)**

При този принцип отново сме свидетели на взаимовръзка между управленската наука и практика. Известно е, че едно решение ще бъде добро, когато е обосновано, притежава ясна формулировка и осигурява гъвкавост на неговото изпълнение, за изпълнението му организацията е в състояние да осигури необходимите ресурси, изразява по най-добрия начин интересите на лицата и организациите, които имат отношение към него и др. Информацията е от съществено значение за постигането на всички тези изисквания. Поради това този принцип акцентира именно върху нея и то върху онази, която е достатъчно точна и не е основана на прогнози и предположения. Основните съображения за това са свързани с целите на този принцип, а именно прилагайки го организациите да си осигурят:

- достатъчна по количество и качество информация за процесите на взимане на решения;
- по-добра ефективност на процесите на взимане на решения, когато за целта се използва вярна, достатъчна и навременна информация;
- възможности за взимането на качествени решения в условията на зараждащи се или настъпили промени във външната и/или вътрешната среда на организацията.

Предвидените в принципа действия, които мениджмънта на предприятията трябва да извърши, за да осигури постигането на посочените условия са:

- разработване на информационна система, гарантираща навременното, точното и пълното получаване и разпределение на информацията в организацията;
- използването на научни методи за анализ на необходимата информация;
- взимане на решения само на основата на резултатите от извършения анализ на фактическите резултати и постигане на баланс между тях, опита и интуицията на ръководството.

#### 8. **Взаимноизгодни отношения с доставчиците (Mutually beneficial supplier relationship)**

Доставчиците в серията от стандарти на ISO са разгледани като важна категория и съществен компонент от специфичната външна среда на организациите. Този принцип е разработен на основата на разбирането, че всяка организация трябва да си осигури независимост относно влиянието на доставчиците, чрез оптимално диверсифициране на доставките от една страна, а от друга да обвърже доставчиците с крайните резултати от нейната дейност, при което отношенията организация-доставчици да се осъществяват на взаимноизгодна основа.

Основните ползи, които следва да получат организациите, използвайки разглеждания принцип са:

- нарастване на възможностите за генериране на взаимни ползи за всяка от страните в процеса;
- постигане на оптимална гъвкавост и взаимна отговорност относно процесите за задоволяване на нарастващите нужди на потребителите;
- оптимизация на разходите и ресурсите.

Постигането на посочените резултати изисква:

- изграждането на подходяща система от взаимовръзки, осигуряващи съвместимостта на краткосрочните с дългосрочните цели на организацията;
- съгласуване на ресурсите, обект на доставка с видовете доставчици;
- Идентифициране и избор на ключови доставчици;
- Изграждане на открита и ясна система за комуникация между страните в процеса;
- Изработването на общи, съвместими критерии за организационно развитие и подобряване изпълнението на дейностите;

Предвид общия характер на посочените принципи и на стандартите разработени от ISO следва, че постигането на ползите и изпълнението на условията за целта е строго индивидуално за всяка една организация. Ето защо е необходимо да се осигури съвместимост между международните изисквания за качество и изискванията към мениджмънта на организациите, в т. ч. лични качества, етика, образование, опит и др.

Системата за управление на качеството непрекъснато се развива. Актуална информация за нейното развитие е възможно да бъде получена от ISO's national member institutes или от ISO Central Secretariat ISO 9000 inquiry service ([www.iso.ch/](http://www.iso.ch/)).

#### ***4. Взаимовръзка между принципите за управлението на качеството и основополагащите концепции и научни теории на организационното поведение***

Принципите за управление на качеството на ISO и правилата за тяхното постигане и прилагане са разработени, при условие че проблемите на качеството като категория в организациите са приоритет на всеки един от персонала. Следователно при тях подхода към управлението на качеството в организациите излиза от обхвата на доскоро налаганата максима, че отговорността за управлението в организацията е приоритет и ангажимент единствено на нейното ръководство. Предвид посоченото ще бъде грешно да се смята, че с въвеждането на тази парадигма в стопанското управление отговорността на мениджмънта относно постигането на организационните цели намалява. Напротив отговорностите му се увеличават и то значително, защото постигането на целите заложи в стандартите и изпълнението на правилата за целта налагат използването на гъвкав управленски подход насочен към всеки един от организацията. Ето защо е необходимо съвместявайки изискванията на стандартите на ISO с принципите, правилата, методите и подходите на стопанското управление да се вземат предвид особеностите на социалната отговорност, организационната култура и организационното поведение.

Организационното поведение е основният инструмент за постигане както на индивидуално, така и на колективно позитивно отношение от страна на наетите към дейностите и целите на организацията. В тази връзка чрез показателите за качество може да се съди до каква степен ръководството е успяло да изгради адекватна на организационните цели система за организационно поведение.

В контекста на посоченото следва, че за постигането на добри качествени показатели от дейността на всеки стопански субект, ръководството им е необходимо:

- да се изгради организационна култура, насочена към качеството като ценностна система;
- да формира поведенчески модели и подход, съобразени и съвместими с целите на организацията и насочени към максималното постигане на критериите за качество, като фактори, определящи конкурентноспособността и възможностите за развитие на организацията;
- да разработи етичен кодекс;
- да изготви правила за професионалното развитие на кадрите и тяхното издигане в йерархията, основани на конкурентния принцип;
- да осигури възможности за повишаване на знанията и опита на персонала и тяхното практическо приложение;

- да разработи система за мотивация и стимулиране на персонала, целяща постигането на по-добри индивидуални и колективни резултати и по-висока лоялност на персонала към ценностите и целите на организацията.

При изпълнението на посочените изисквания трябва да се постави акцент върху факторите, които като цяло определят поведение на хората, а именно:

- индивидуалните човешки особености;
- личната система за възприятие;
- личностната ценностна система;
- мотивационните фактори;
- желанието на индивидите за участие в организационните процеси и степента на тяхната съпричастност с целите и проблемите на организацията;
- комплексните качества на индивида и др..

Посочените фактори притежават строго индивидуални съдържателни, психологични и социални характеристики, но за целите на управлението е необходимо да се разглеждат в тяхната систематична взаимозависимост и обусловеност. Използването на системния подход позволява да се извърши цялостна оценка на поведението на човешкия фактор и последствията от това за организацията. Чрез него е възможно да се изведат особеностите на взаимовръзката "личност-организация" на ниво индивид, формални и неформални групи, организацията като цяло и нейната социална система. Получените резултати трябва да послужат за генерирането на синергични ефекти. Те могат да се изразят в постигането на по-висока производителност, по-високи качествени показатели на произвежданите изделия, намаляване на разходите за производство, подобряване на ресурсната осигуреност, намаляване на зависимостта на организацията от доставчиците, повишаване на конкурентните възможности, удължаване на жизнения цикъл на продуктите и др.

Всичко това е възможно единствено при реализирането на пълна съвместимост между принципите за качество и принципите за изграждане на системата за организационно поведение. Основните принципи на организационното поведение, имащи отношение към разглежданата проблематика са:

- оптималност на съотношението между организационните функции и възможностите за развитие на персонала;
- взаимозаменяемост на персонала;
- увеличаване на производствената и управленска ефективност;
- перспективност;
- комплексност;
- оперативност;
- йерархичност;
- автономност;
- съгласуваност;
- системност и
- прозрачност.

Прилагането на тези принципи следва да осигури на системата за организационно поведение необходимата гъвкавост, приемственост, непрекъснатост, специализация

и концентрация. Степента до която посочените изисквания са изпълнени в контекста на осигуряването на адекватна на организацията система за управление на качеството е възможно да бъде установена чрез използването на научните методи за изследване на организациите.

**Системният анализ** като метод за изследване на организациите позволява идентифицирането и разрешаването на настъпилите в тях проблеми. При него обекти на анализ са: целите, организационната структура, кадрите, методите и инструментите за управление, подходите за взимане на управленските решения, съвместимостта между целите и условията за тяхното постигане и др. Той дава възможност за получаване на изчерпателна информация относно състоянието на всеки един компонент от структурата на организацията, за неговото влияние върху работата на останалите системни елементи, както и за ролята му при постигането на крайните резултати от дейността на организациите. За оптималното използване на предимствата, които притежава този метод е необходимо ръководствата на организацията да създадат специализирано структурно звено, което по подходящ начин да съумява да интерпретира принципите на анализа и синтеза.

**Методът на сравнението** позволява да се извършва периодичен или перманентен анализ на изпълнението на поставените пред организацията цели. Той е инструмент на обратната връзка на контролната управленска функция. Обекти на метода са количествените и качествените показатели, степента на съвместимост между организационните действия и нормативните изисквания за целта и др. За успешното му прилагане е необходимо да се спазва условието за съпоставимост на сравняваните величини.

Прилагането на **експертно-аналитичния метод** за анализ на организациите позволява да бъдат анализирани резултатите от дейността на организацията и идентифицирани основните причини, които са повлияли за тяхното постигане. За целта организацията привлича висококвалифицирани специалисти по управление на персонала, които след обстойно изследване на всички компоненти на организацията правят аргументирани предложения до ръководството за промени в системата на управление на системата за организационно поведение, системата за управление на качеството и за останалите елементи на организационната система. За постигането на оптимални резултати от използването на метода е необходимо екипа от експерти да бъде съставен от външни и вътрешни за организацията експерти, между които да се осигурят оптимални условия за комуникация и съвместимост на действията.

Използвайки метода на **функционално-стойностния анализ** е възможно да бъдат избрани такива варианти за изграждане на организационната структура и изпълнение на нейните функции, които да осигурят оптимална ефективност при управлението на персонала, измерена чрез крайните резултати от дейността на организацията.

**Методът на главния компонент** дава възможност за извършване на сравнения между показателите на една организация, с тези на други организации. Чрез него организациите определят своите предимства и недостатъци спрямо останалите организации в отрасъла и като цяло собствената си конкурентоспособност. За



прилагането му е необходимо да се осигури съпоставимост на методиките за определяне на съответните показатели.

Решението за това кой от разгледаните модели да бъде използван или да бъде приложен друг от огромната палитра от научни модели за целта се взема от висшето ръководство на организацията. Изборът трябва да бъде съобразен с модела на основата на който е изградена системата на организационно поведение и концепциите за управление на качеството в организацията. Моделите за организационно поведение биват авторитарен, грижовен, подкрепящ и колегиален. Всеки един от тях притежава строго специфични характеристики, които определят отношението на ръководството и персонала към проблемите на организацията и в частност към проблемите на качеството в нея. Обикновено моделът на организационно поведение, използван в дадена организация е в съзвучие с личните характеристики на ръководството. Това е следващия компонент на системата на организационното поведение, който оказва влияние върху възможностите за съвместяване на концепциите за качество с тези на организационното поведение в съответните организации. На тази основа са разработени американска и европейска класификация на ръководителите.

Според американската класификация от психологична и социална гледна точка ръководителите биват:

- "Майстор";
- "Борец с джунглата";
- "Човек - компания";
- "Играч".

Ръководителят "**майстор**" се придържа към традиционните ценностни системи и се отнася с уважение към своите подчинени. Установява етични правила на поведение на работещите, записани в етичния кодекс на организацията. Отношението му към ангажиментите е основано на творческия подход. При това в определени случаи той дотолкова бива погълнат от творческата си дейност, че не съумява своевременно да анализира промените от външната среда и да адаптира организационната система към тях. Поради това ръководителят от този тип не е подходящ за организации, които притежават сложна структура и е необходимо често да бъдат реструктурирани в съответствие с динамиката на външната им среда.

Обикновено "майсторът" използва принципите на *колегиалния модел* за изграждане на система на организационно поведение, при който целите на ръководството са:

- постигане на творчески отношения между заетите в организацията, независимо от йерархичното им равнище ;
- осигуряване на свобода на действие;
- формиране на отговорност и партньорство в персонала;
- формиране в персонала на чувство за полезност и съпричастност с целите и проблемите на организацията;
- формиране на самодисциплина и грижа относно постигането на поставените пред всеки един от организацията ангажименти;

Управлението на качеството при тези системи е на високо ниво, защото този модел се прилага в организации с масово производство, използващи автоматични или полуавтоматични производствени системи. От друга страна осигурените условия за

повсеместно прилагане на творческия подход в работата допълнително мотивира персонала да усъвършенства своето образование и квалификация, с цел постигането на все по-добри резултати от своята дейност.

"**Борецът с джунглата**" е ръководител, който желае всячески да притежава власт. Той възприема всички около себе си като участници в джунглата-организация, в която и той търси своето лидерско място. Познати са два типа ръководители от този вид:

- Тип "**Лъв**" - победители, които след като спечелят битките изграждат империи;
- Тип "**Лисица**" - изграждат свои гнезда в организацията и на тази основа бавно и много ловко продължават да се издигат в йерархията. Завоюваните позиции използват за постигането на своите лични користни цели.

Общото за тези ръководители е, че притежават висок интелект и бърз ум. Умеят да постигат превъзходство пред съперниците си с умелото използване на психологическите методи в управлението. Обикновено не се доверяват, дори на най-близките си сътрудници. Подчинените си използват като инструмент за завземане и задържане на властта, а на колегите от текущото им управленско равнище и на тези от по-високите управленски равнища гледат като на конкуренти или врагове.

Ръководителите от този вид изграждат авторитарни системи за организационно поведение. При това управлението на качеството е подчинено изцяло на строгите разпоредби и централизираната форма на управление. Този подход ограничава възможностите за гъвкавост на управлението и влагането на творчество от страна на работещите в организационните процеси. Ето защо такива организации се характеризират с ниски качествени показатели на произвежданата продукция, които са във функция от следните по-съществени характеристики на *авторитарния метод*:

- разпоредбите и делегирането на права става на основата на строго определени за целта правила;
- приема се, че само ръководителят е онзи, който има право да взима отношение по възникналите проблеми в организацията и неговите решения са окончателни и не подлежат на обсъждане от персонала, а единствено на безпрекословно изпълнение;
- работниците не са мотивирани да работят, те изпълняват своите ангажменти на основата на страха и психическата зависимост от началника;
- налице е изключителен контрол от страна на ръководството към дейността на всеки един от заетите в организацията;
- липса на организационна гъвкавост;
- неравномерно разпределение на правата и отговорностите между ръководителите и подчинените;
- отсъствие на обратна вербална връзка между ръководството и подчинените;

При изредените особености на модела е логично заетите в такъв вид организации да се стремят преди всичко да задоволят собствените си и тези на техните

семејства потребности, а след това да се обрнат към проблемите на организацијата. Причините за това освен посочените до моментата са, че заплашането в тези организации е незадоволително и работещите се чувствуваат како част од една добро смазана машина, реагирачка на всяко отклонение од предварително зададените параметри, дори и те да не са оптимални.

Наред со изведените недостатоци авторитарниот модел на организационно поведение има и своите предимства. Те се проявуваат во случаите на криза, отсуствие на алтернативен подход и при наличие на раководител, притежаващ изключителни лидерски способности и власт.

Менидџрите, определени како **"човек-компанија"** охарактеризираат себе си со организацијата во која работат. Те создаваат впечатленије во околните, че кога то се говори за компанијата или за него самија все едно става дума за един и същи обект. Те се стремат да изградат во организацијата, која раководат атмосфера на сътрудничество и дружелюбие. Цялата си съзнателна дейност како раководители посвещаваат на мисијата да си осигурат лична безопасност, признанието на своите подчинени и како цяло сплотеност на колектива. Въпреки това изследванията покажуваат, че во екстремни случаи те не са во състояние да запазат конкурентноспособноста на организацијата. Този вид раководители обично ползуваат постулатите на *грижовниот модел*. При този модел управлението на качеството во организациите е във функција од степента на отъждествявање на раководството со организацијата и чувството за безопасност и удовлетвореност на работещите во неа. Разглежданата симбиоза межу раководители и моделирање на организационното поведение е характерна за японските предприятия, където заетостта е пожизнена. Налице е оптимална обвързаност на проблемите на организацијата и резултатите од нејната дейност со благополучието на работещите во неа. Въпреки това не винаги е възможно да бъдат постигнати добри резултати од дейноста, основани на постигнатите качествени резултати, поради това, че този модел не стимулира работещите да постигат високо ниво на своја труд и висока квалификација, предвид занижените норми на конкурентност межу тях. Тази е и основната причина предприятијата, прилагащи този организационен модел да го трансформираат во друг, поставящ одношенијата човешки ресурс - организација на друга основа, стимулирачка одношението на работещите към крайните резултати од техниот труд.

Раководителот **"играч"** се стреми към постигането на лично удовлетворение од завоюваните успеси. За тях тој се стреми да информира подробно широката общественост. Во работата си менидџрите од този тип използуваат прийоми, присъщи на раководителите тип **"човек-компанија"** и **"борец со джунглата"**. Управлението за тях е вид игра во основата, на која стојат интересите на организацијата, со која те напълно се идентифицираат. Те поощрјуваат тези свои подчинени, които работат усърдно за постигането на организационните цели и прилагаат изключителна строгост към онези од тях, които със своето поведение препятстват тяхното постигане.

Како цяло този вид раководители са много гъвкави, което им помага да израстват бързо во йерархијата и да прилагаат различни стилове на поведение во зависимост од конкретните ситуации. Во много случаи това обрква техниот контрагент, които трудно могат да ги определят како прогнозируеми, напротив всеобщото им мнение

е, че ръководителите от този тип са противоречиви личности. За постигането на тази вътрешна душевна сложност на собственото си аз им помага тяхната висока интелектуалност и изключителните им волеви качества. Те взимат решенията на основата на реалната информация за целта, като емоциите в случая са напълно заменени с рационалност.

Предвид посочените качества ръководителят "играч" изгражда организационна система, която въплъщава в себе си характеристиките на почти всички от разгледаните до момента модели за целта. Основната характерна особеност обаче си остава високата гъвкавост на системата. Това позволява на ръководството и оттам на организацията да постигат оптимални резултати от дейността си, в основата на които стоят постигнатите резултати от заетите в организацията. Налице е стремеж към постигане на баланс между очакванията на персонала и възможностите, които предлага организацията. При това прилагането на концепциите за управление на качеството се счита за инструмент относно постигането на предимства пред останалите организации в отрасъла и повишаване на мотивацията на работещите към самоусъвършенстване и постигане на по-добри резултати от своята дейност.

Според западноевропейската класификация ръководителите от позицията на организационното поведение биват:

- "Деспот";
- "Патриарх";
- "Борец-единак";
- "Железна лейди";
- "Старша сестра";
- "Дилетант".

Основната отличителна черта на ръководителя "деспот" е тази, че той умее да компрометира своите подчинени пред останалите и то не само в рамките на организацията. За целта избира подходящи моменти, например събрания, конференции и други публични събития, търсейки максимален ефект. Тази негова черта е породена от прекомерната му взискателност, желанието му за налагане на единовластие и комплексите свързани с чувството му за непълноценност. Всичко това обаче той много ловко прикрива зад прекалената си строгост в работата. Посочените особености го определят като личност, неуверена в своите собствени възможности. Ето защо той не е в състояние да изгради каквато и да било друга организационна система освен тази основана на авторитарния принцип. При това ако работещите в организацията искат да запазят своите работни места е необходимо да проявяват безпрекословно подчинение и сервилност към ръководството. Това са единствените аргументи, според които дори и да не се справят достатъчно добре със своите професионални задължения да бъдат почитани от ръководството.

Управлението на организационното поведение и качеството в организацията е подчинено на централизираната форма на управление. Творческият подход липсва, а мотивацията на персонала е ограничена до степента на осигурена заетост.

За разлика от ръководителят "деспот", мениджърът "патриарх" притежава забележителна увереност в своите действия, тъй като познава много добре

особеностите на управлявана от него организация. На тази основа той смята, че е единственият в организацията, който знае какво е най-добро за нея. Ето защо изисква от своите подчинени безпрекословно подчинение и стриктно изпълнение на поставените от него изисквания. Въпреки наложения авторитарен стил на управление в организацията, "патриархът" се радва на завидно признание и почит от страна на неговите подчинени. Те са основани на притежаваните от него концептуални и технически качества и прилаган подход да подпомага своите сътрудници и подчинени при решаването на техните проблеми. За целта той се интересува от тяхното житие и битие и проявява инициативност в определени моменти. Работещите отъждествяват този подход с "*бащински инстинкт*", който позволява свободната комуникация на персонала с ръководителя и открито споделяне на възникналите проблеми, очаквайки адекватна реакция от страна на ръководството на организацията.

Предвид посочените характеристики този вид ръководители споделят ценностните системи на авторитарния, грижовния и колегиалния модел. Разбира се преимущество имат принципите на авторитарния модел. Управлението на качеството в случая зависи главно от вижданията на ръководителя за целта, тъй като въпреки предоставените възможности за комуникация между него и заетите в организацията, той е този, който еднолично взема решенията.

Ръководителят от вида "**Борец - единак**" се огражда с плътна завеса. Достъпът до него е много труден. Информацията, която произвежда е много ограничена и като цяло неясна, дори противоречива. От друга страна той е много добър специалист в своята област. Предвид посочените особености той изгражда множество прегради пред онези, които желаят да осъществят контакт с него, в т.ч. налагането на изисквания за предварително уточняване на срещите по тематика и време, изразяване на исканията в писмен вид и официална комуникация дори с най-близките си сътрудници. При него срещите "очи в очи" се осъществяват само в краен случай и то след като са използвани всички останали прийоми на невербална комуникация.

От посоченото следва, че от една страна стилът на управление на този вид ръководители е авторитарен, а от друга той налага партньорския дух и колективизъм, тъй като при наложените бариери пред достъпа до ръководството на организацията, постигането на целите ѝ зависи най-вече от действията на работещите в нея. Това го определя като хибрид между характеристиките на авторитарния модел и моделите, на организационно поведение насочени към крайния резултат от дейността на работещите в предприятията. В тези организации е налице добре изградена система за контрол, която е основана на предварително изработена система за оценка на количествените и качествени резултати от работата на всеки един нает, независимо от неговата позиция в йерархията.

Жената ръководител, която притежава качествата: самоувереност, авторитарност и хладнокръвност се олицетворява с ръководител от типа "**Желязна лейди**". Тя изпитва неприязън към формите на дискутиране на проблемите, като ги счита за неефективна форма за разрешаване на възникналите проблеми. Изхождайки от всеобщото мнение за слабостта на нежния пол, този вид ръководители се характеризират с прекалена строгост, неотстъпчивост, високо честолюбие и перманентен стремеж към професионално усъвършенстване. Целите си постигат

като използват силата на интригите и слабостите на противника. Те толерират онези, които се стремят към самоусъвършенстване и желаят да приложат знанията и опита си в името на просперитета на организацията. За тях качеството е приоритет, поради което се стремят да изградят имидж на управляваните от тях организации на основата на качествените показатели на своята продукция.

Подобно на ръководителя "Борец - единак" и тук не може да се посочи еднозначен модел за изграждане на системата за организационно поведение. Присъстват елементи от авторитарния стил, от поддържащия и колегиалния.

"**Старша сестра**" е управленски стил, получил в практиката признанието на типичен женски стил на ръководство. Жената ръководител от този вид обожава колективната форма за разрешаване на проблемите. Тя притежава силен и волеви характер, поради което желае да работи с хора, притежаващи същите качества. Тя се отнася с уважение към всички в организацията и очаква, че всеки един от тях ще даде всичко, на което е способен за постигането по най-добрия начин на организационните цели. Не харесват интригите, живеят с проблемите на колектива и организацията. В управленската си работа обръщат внимание не само на професионалния, но и на социалния компонент. Ето защо те изграждат системи за организационно поведение, подчинени на концепциите на колегиалния и поддържащия модел. Постигането на качествените показатели зависи от степента на отговорност на персонала, на който ръководството е делегирало пълните права за целта. На персонала са осигурени възможности за развитие, за достъп до актуална информация, позволяваща му да взема самостоятелно решения и възможност да споделя своите виждания относно проблемите както с ръководството, така и с колектива.

Ръководителят "**Дилетант**" не притежава необходимите качества за ръководител, но се домогва до ръководния пост, използвайки своите връзки и познанства с онези, от които зависи назначението. Липсата на управленски качества е очевиден, при което в организацията се създават условия за възникването на множество неформални ръководства. При това всеки, който е съумял да стане лидер на някоя от неформалните организации има възможност да покаже в пълен размер своите управленски възможности, макар и зад кадър. Предвид своята не само управленска, но и професионална некомпетентност "дилетантът" се страхува да взема самостоятелни решения. Налага колективната форма на управление. Разчита единствено на компетентността на своите подчинени и на ръководителите на неформалните групи. За всяко нещо се допитва до тях и им е делегирали неограничени права. Изграденото доверие обаче трябва постоянно да се аргументира и доказва, защото още при най-малката грешка то може да бъде снето, тъй като резултата се явява негативен относно репутацията на "дилетанта", която той е издигнал в култ.

От посоченото следва, че такъв ръководител не е в състояние да изгради система на организационно поведение. Ако е взето решение за това то тя ще бъде проектирана и изградена от неформални ръководители по неясни правила, защото липсват организационни правила за целта. Това прави работещите в тези организации напълно независими от крайните резултати на организацията, защото системата на контрол е чисто субективна и неясна. Крайните показатели от дейността на

## **5. ПРИЛОЖЕНИЕ НА СТАНДАРТИТЕ ЗА КАЧЕСТВО**

### **1. Новият стандарт на ISO 10014 ни посочва пътищата за постигането на финансови и икономически ползи от прилагането на ISO 9001:2000**

Международният стандарт ISO 10014 съдържа правилата за постигане на финансови и икономически ползи, чрез прилагането на правилата на стандартите от серия ISO 9001:2000. Той е инструмент за обединяване на усилията на топ мениджърите и специалистите по управление на качеството с цел оптимално съвместяване на управленските подходи за ефективно постигане на организационните цели.

Организациите, в които не е въведен стандарта топ мениджърите и специалистите по качеството „разговарят на различни езици”, тъй като топ мениджърите отчитат изпълнението на задачите единствено според крайните финансови резултати на организацията. Това е причината вниманието им да бъде насочено главно към финансовите инструменти на управлението. За разлика от тях специалистите по качеството използват специализирани и общи бази от данни, чрез които се стремят да постигнат съвършенство на продукцията, което само по себе си също има връзка с крайните финансови приходи от дейността.

Стандартът ISO 10014:2006, *Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits* е основан на „общия подход”, който трябва използват топ мениджърите и мениджърите по качеството. Според неговите правила ползите и приходите от дейността са свързани с нарастването на инвестициите в областта на управлението на качеството, като са посочени и инструментите за оптималното постигане на тези цели.

Следователно ISO 10014:2006 дава насоките за постигането на успехи в комуникирането и съвместната работа на мениджърите на първо управленско равнище със звената по управление на качеството.

Той е основан на процесния подход и на модела Планирай-Прави-Проверявай-Действай (Plan-Do-Check-Act), които са адаптирани по подходящ начин към правилата на стандартите от серия ISO 9000:2000. Стандартът използва постулатите на осемте принципа за управление на качеството и посочва как да бъдат прилагани в практиката за постигането на оптимални финансови и икономически резултати от дейността на организациите.

### **2. Jim Owens – изпълнителен директор на „Caterpillar” за необходимостта от прилагането на международните стандарти за качество в организациите.**

Прилагането на стандартите на ISO в стопанските организации им позволява да постигнат висока конкурентноспособност в международен план. Основните аргументи за това са заложените в самите стандарти. Спазването на изискванията на стандартите на ISO предполага изграждането на система за организационно поведение, насочена към ценностите на потребителите и тяхното приобщаване към целите на бизнеса на организациите.

С въвеждането на международните стандарти в организациите се решават много от въпросите свързани с международната търговия. Нещо повече, отпадат много бариери пред международния бизнес. От друга страна, спазвайки правилата на международните стандарти, разработени от ISO организациите ще бъдат в състояние значително да редуцират разходите, в т. ч. и времето за проектиране, изработване, тестване и въвеждане в производство на новите изделия.

Международните стандарти имат отношение и към новите технологии. Те определят критериите, на които трябва отговарят новите технологии и подходите за адаптиране на съществуващите.

Caterpillar е световен производител на машини, съоръжения и оборудване за минната промишленост, производство на газови турбини, дизелови и бензинови двигатели. Компанията притежава повече от 300 представителства в повече от 40 страни. Тя изпълнява правилата на международните стандарти на ISO и се стреми да ги наложи в националната и регионалната нормативна база.

Ползите от хармонизирането на изискванията за качество с помощта на стандартите на ISO в международен аспект позволи осъществяването на успешната интеграция между Caterpillar и R&D и намаляването на броя на изделията от асортиментната структура, позволи тяхната унификация и като резултат намаляване на разходите за развойна дейност.

### **3. Kerry Group**

Компанията Kerry Group представлява съвкупност от фирми, осъществяващи своята дейност на световно ниво. За целта тя притежава добре изградени системи за контрол и обратни връзки, основани на правилата на международните стандарти от серия ISO 9001:2000

Kerry Ingredients е създадена през 1972 г. в Listowel. В момента тя е най-голямата компания в областта на доставките на хранителни стоки в световен аспект. Годишният ѝ оборот е в размер на повече от 4 млрд. евро.

Щаб квартирата на компанията се намира в Tralee. Персоналът ѝ е в размер на 20 000 души. Kerry Ingredients разполага с търговски и технически центрове в цяла Европа, Южна и Северна Америка, Австралия, Нова Зеландия и Азия.

В асортимента на фирмата влизат готови продукти и съставки (добавки към храни), използвани от компании като Nestle, Mars, Kraft, Unilever и Johnson. Компанията е сертифицирана по ISO 9001:2000 и ISO 14001: 2004

**Cecil Hoffman** – директор по качеството в Kerry Ingredients счита, че постигнатото ниво на мотивация и качество в компанията се дължи основно на прилагането на правилата на международните стандарти за качество от серия ISO 9001, за който притежава сертификата от 1980 г. В момента се извършват промени в организацията, за да може да бъде получен сертификата по ревизираната серия ISO 9001:2000.

Той споделя, че „...стандартите на ISO притежават широк обхват и са насочени основно към процесите в организацията. Правилата им налагат изработването на формализирани програми и системи, изключително необходими за осигуряването на висок имидж на компанията”;

„Ако не бяхме взели решение за прилагането на правилата на ISO 9001 със сигурност предприятието нямаше да е това, което е в момента. Нашият подход е основан на растежа, обусловен от изискванията на стандартите за качество”.

„ISO 14001 беше възприет от компанията преди около 6-7 години. Нашата дейност има пряко отношение към опазването на околната среда. Това е и основната причина, поради която всеки един от персонала да бъде задължен да спазва правилата на този стандарт”.



## **ВЪПРОСИ**

1. *Какво представлява управленския процес?*
2. *Посочете основни етични норми на стопанското управление?*
3. *Изяснете същността на процеса на управление на качеството?*
4. *Какво представлява качеството?*
5. *Кои са характеристиките на етапите за развитие на концепцията за качеството?*
6. *Какво представлява взаимозаменяемостта?*
7. *Кои са видовете взаимозаменяемост?*
8. *Какви са характерните особености на видовете взаимозаменяемост?*
9. *Какво представлява процесът на стандартизация и кои са неговите разновидности?*
10. *Какво представлява стандарта и кои са основните принципи, използвани при неговото изработване?*
11. *Кои са основните показатели за качество, определящи свойствата на продукцията?*
12. *Какви са характеристиките на осемте принципа за качество на ISO?*
13. *Кои са особеностите на методите използвани за изграждане на системи за организационно поведение?*
14. *Какви са особеностите на ръководителите според взаимовръзката между методологията за организационно поведение и прилагания от тях управленски подход за управление на качеството?*

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Агеев, В. С., „Психология междугрупповых отношений”, Москва, Изд. МГУ, 1983;
2. БДС EN ISO 9000:2001 (Системи за управление на качеството: основни принципи и речник);
3. Борисов, Б. И Цв. Давидков, „От управление към съвършенство на организацията. Европейски стратегии и практики”, С., „Демакс” АД, 2004;
4. Димитров, Дойчо Д., „Взаимозаменяемост, стандартизация и технически измервания”, Изд. Техника, София, 1987;
5. EN ISO 9004:2000 (БДС EN ISO 9004:2001);
6. Костов, Димитър Иванов, „Управление на качеството”, Пенсофт, 1999;
7. Кочеткова, А. И., „Введение в организационно поведение”, ЗАО „Бизнес-школа „Интел-Синтез””, Москва, 2001;
8. Маринов, Г. и др., „Качество на продукцията и конкурентноспособност на предприятията”, Габрово, „Алмаматер Интернационал”, 1998;
9. Мирчев, М., „Системи за управление на качеството, условия на труд и околна среда” – 8, Стандартизация, метрология и сертификация, 2003;

10. Ньюстром, Джон В., Кейт Девис, „Организационное поведение”, СПб Издательство „Питер”, 2000;
11. Обозов, Н. Н., Психология межличностных отношений”, Киев, „Лыбидь”, 1990;
12. Стефанов, Н., Радев, Христо и др. „Управление на качеството”, Труд и право, 2004;
13. Стефанов, Н., Райнов, Н., „Управление на качеството: Стратегии и оперативни аспекти, подходи и техники”, София, Сиела, 2001;
14. Torrington, D., L. Hall, “Personnel Management. A new approach”, Second Edition, London, Prentice hall, 1991;
15. Williams S., “Small Business guide”. London, Penguin Book, 1990;
16. [www.iso.ch](http://www.iso.ch) (електронна страница на ISO);
17. [www.efqm.org](http://www.efqm.org) (Вътрешна електронна страница на Европейската фондация за управление на качеството)

Дата: 05.01.2007

д-р инж. Кирил Радев