

## УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В ОРГАНИЗАЦИИТЕ – ПРОБЛЕМИ И РЕШЕНИЯ<sup>1</sup>

Доц. д-р Христо Сирашки  
Гл. ас д-р Юлиян Господинов  
Гл. ас д-р Милен Динков  
Ас. д-р Станимир Славов  
Докторант Пламен Панталеев

### Резюме

Глобализацията на обществения и икономическия живот, ограничеността от ресурси за производство, все по-високите изисквания на потребителите налагат нов поглед към стандартите за качество. Управлението на качеството е свързано със спазването на определени стандарти на национално, европейско и международно равнище.

Цел на студията е да се анализират проблемите в организациите, свързани с качеството, и да се предложат възможности за тяхното отстраняване.

Задачите, поставени в разработката, са: описание на основните принципи, свързани с качеството; характеризирание на стандартизацията и ползите от нея; описание на екоефективното управление; анализ на съпротивата при промяна в стандартите за качество; изясняване същността на инвестициите в обучението на човешките ресурси.

Изследователската теза е свързана с факта, че проблемите, произтичащи от управлението на качеството, могат да навредят на конкурентоспособността и устойчивото развитие на организациите. Това от своя страна налага преосмисляне на управлението, насочване на дейността към екоефективно управление и адаптиране на персонала към новото положение.

В резултат от направеното проучване са дадени препоръки към организациите за справяне със съществуващи проблеми относно качеството.

**Ключови думи:** качество, стандарти, екоефективно управление.

**JEL:** M.

---

<sup>1</sup> **Участието на авторите е, както следва:** доц. д-р Христо Сирашки – част I; гл. ас. д-р Юлиян Господинов – част II; гл. ас. д-р Милен Динков – част V; ас. д-р Станимир Славов – Увод, част IV; Заключение; докторант Пламен Панталеев – част III.

## QUALITY MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS - PROBLEMS AND SOLUTIONS

Assoc. Prof. Hristo Sirashki, Ph.D.  
Chief Assist. Prof. Yuliyana Gospodinova, Ph.D.  
Chief Assist. Prof. Milen Dinkov, Ph.D.  
Assist. Prof. Stanimir Slavov, Ph.D.  
Plamen Pantaleev, Ph.D. Student

### **Abstract**

The globalization of social and economic life, the scarcity of resources for production, the increasingly high demands of consumers require a new look at quality standards. Quality management is linked to compliance with certain standards at national, European and international levels.

The purpose of this study is to analyze the problems in organizations related to quality and to propose solutions for their elimination.

The tasks that are placed are: a description of the basic principles concerning quality; characterization of standardization and its benefits; description of eco-efficient management; analysis of resistance in a change in the quality standards; clarifying the nature of the investment for training of human resources.

The research thesis is related to the fact that problems associated with quality management can harm the competitiveness and sustainability of organizations. This in turn requires rethinking of management, directing the action to environmentally efficient management and adaptation of personnel to the new situation.

As a result of this study recommendations are given for organizations to address the existing quality problems.

**Keywords:** quality, standards, eco-efficient management.

**JEL:** M.

### **УВОД**

Динамиката на съвременния обществен живот предлага нови предизвикателства пред мениджърите. Организациите трябва да задоволяват потребителското търсене с по-качествени стоки и услуги. Екологичните изисквания налагат екоефективно управление, свързано с въвеждане на различни стандарти както при производство, така и при експлоатация на продуктите (устойчиво производство и потребление). Поради това се налага промяна в дейността, която е съпроводена с решаването на различни

проблеми, свързани с управлението на качеството, от една страна, и адаптация на персонала към новото положение, от друга страна.

Актуалността на проблема произтича от факта, че в днешно време в организациите в България съществуват множество нерешени проблеми, свързани с управлението на качеството.

Целта на студията е да се анализират проблемите в организациите, свързани с качеството, и да се предложат решения за тяхното отстраняване.

Поставените задачи са: описание на основните принципи, свързани с качеството; характеризиране на стандартизацията и ползите от нея; описание на екоефективното управление; анализ на съпротивата при промяна в стандартите за качество; изясняване същността на ивестициите в обучение на човешките ресурси.

Изследователската теза е свързана с факта, че проблемите, произтичащи с управлението на качеството, могат да навредят на конкурентоспособността и устойчивото развитие на организациите. Това от своя страна налага преосмисляне на управлението, насочване на дейността към екоефективно управление и адаптиране на персонала към новото положение.

Обект на изследване са националните, европейските и международните стандарти за качество, които се прилагат в дейността на организациите.

Предмет на изследване са проблемите, свързани с управлението на качеството в организациите

Методика на изследването: метод на анализ и синтез, анкетен метод, интервю, еднофакторен анализ и анализ на структури.

## I.

Постигането на качество на продуктите или услугите най-често се свързва със стремежа към удовлетворение на клиентите. Това е резултат от дейността на организацията, но е важно да се знае, че потребителят на изделието или услугата е този, който дава оценка за качеството. Ето защо, каквото и да е разбирането на производителя, от съществено значение е оценката за качеството на потребителя. Според голяма част от изследователите това е ключов фактор в развитието на философията на качеството. Той следва дълбоко да залегне в мисленето на всеки, който има отношение към производството на изделия и услуги (Стефанов, Радев, Буров, Станчева, & Воденичаров, 2004, стр. 19-35).

Пазарната икономика, бързите темпове на развитие и стремежът към съвършенство са някои от водещите фактори, които подтикват организациите към постигане качество на продуктите и услугите. Разбирането на понятието качество се формира под въздействието на историческите условия и технологичните предпоставки. Това се обуславя от факта, че

всяко производство има своите обективни изисквания към качеството на продуктите или услугите (Сирашки & Сирашки, 2012, стр. 68).

В днешно време разбирането за качество се свързва с дейностите в организацията, чието качествено изпълнение е важно условие за устойчиво развитие и успех.

Както посочват някои автори (Филева & Туджаров, 2007, стр. 32), управлението на качеството, като базова философия за развитие на бизнеса, еволюира във времето и пространството. Започвайки преди повече от половин век в Япония, днес тя е обхванала целия свят. На нея се базират водещи подходи и концепции. Нейното прилагане е гаранция за надеждност и просперитет.

Качеството е съвкупност от свойства и характеристики, които притежава дадено изделие или услуга. Те определят способността му да задоволи определени или предполагаеми потребности и изисквания в зависимост от предназначението му и от условията на експлоатация или потребление.

Посочва се, че не всяка съвкупност от свойства е гаранция за високо качество. Често се случва, продукти или услуги с еднакво предназначение в различна степен да задоволяват нуждите на потребителите. Това е така, защото имат различна потребителна стойност, или казано с други думи имат различно качество.

Следва да отбележим, че мярка за полезност на продуктите е тяхното качество. Ето защо качеството трябва да се разглежда като динамична система от свойства, която непрекъснато се развива в резултат от постоянната промяна в изискванията на потребителите и от научно-техническия прогрес (Сирашки & др., 2016, стр. 23).

За системата за качество е важно следното:

- ✓ да се осигурява адекватно управление на качеството на всички равнища „от веригата на качеството”;
- ✓ да има връзка между дейностите по подобряване на качеството и дейностите, свързани с намаляване на разходите в организацията;
- ✓ ръководството на организацията трябва да има точно определени и ясни отговорности;
- ✓ целият персонал в организацията трябва да е ангажиран и активно да участва в управлението на качеството;
- ✓ дефектите да се откриват своевременно и да се отстраняват;
- ✓ системата за управление на качеството трябва текущо да се контролира, анализира и усъвършенства;
- ✓ да определя и да осигурява реда за документно оформяне на всички процедури в системата (Сирашки & др., 2016, стр. 51).

Посочва се, че за да се изгради ефективно работеща система за управление на качеството, освен познаване на същността и елементите му, е необходимо създаване на причинно–следствена връзка между тези еле-

менти. Формираната причинно–следствената верига изгражда цялостното качество на продукта и се нарича „верига на качеството” (Иванова, 2014, стр. 16).

Първи етап: определяне на отделните елементи на качеството.

Втори етап: определяне на качеството на процесите, чрез които се формират отделните елементи и функционалните звена в една организация, осъществяващи тези процеси.

Трети етап: определят се процесите и извършващите ги звена и специалисти, които нямат пряка връзка с процеса на формиране на елементите на качеството в организацията, но чиято дейност осигурява качеството на пряко свързаните процеси и звена.

Четвърти етап: определяне качеството на човешките ресурси, чрез които се осигурява качеството на дейността на всички звена и процеси.

Пети етап: определяне качеството на управление, с което се осигурява както качеството на човешките ресурси, така и на процесите на всички звена, пряко и непряко заети със създаването на продукта.

Според д-р К. Ишикава, (Ишикава, 1988) управлението на качеството обхваща пет стратегически цели:

1. Приоритет на качеството пред печалбата и реализирането му на всички равнища на фирмата;

2. Създаване на условия за разкриване и развитие на способностите на всеки служител чрез непрекъснато образование и повишаване на квалификацията му. Основа на качеството са поведението и позицията на всеки член на фирмата. Прокарване на принципа „всеки работник е мениджър”;

3. Създаване на дългосрочна ориентация за потребителско търсене;

4. Изтъкване както на слабите места, така и на успехите. От това личи, че има контрол върху всички функции;

5. Създаване на система за контрол и управление на тоталното качество за цялата фирма, насочена към всички заети в нея, с обстойни указания за качествените аспекти на всяко решение и действие на отделните етапи от работата – от проекта до продажбата.

Трябва да се отбележи, че успехът на управлението на качеството се дължи на възприемане на качеството на изделието от потребителя, а не на самото производство. Потребителят е този, който определя равнището на качеството и затова управлението на качеството трябва да се насочи към реалните потребности на клиентите от определено качество на изделията.

Като основни принципи на управление на качеството може да се посочат следните (Хризанова, Мирчев, & Маринова, 2006, стр. 366):

✓ **Ориентиране** – насочва енергията и усилията на хората в организацията. Такива ориентири са лидерството, управленската култура и организационните ценности. Акцентът трябва да се постави върху интегрирането на общите за организацията ценности, без да се подценява зна-

чението на системите и процедурите от страна на лидерите. Координацията чрез процедури и системи се допълва от координиране чрез ценности.

✓ **Стратегическо съгласуване** – включва предварително съгласуване на стратегическите цели. Управлението на качеството рефлектира върху всички равнища, системи и процеси, което изисква съгласуване, т.е. привеждане в съответствие на съществуващите взаимозависимости. Посочва се, че десетки хиляди организации използват международните стандарти от серията ISO 9000 като начин за по-добро координиране на контролните процеси. Сертифицирането на системата за управление на качеството им дава възможност да подобрят контрола и да използват самата система за предварително съгласуване.

✓ **Разгръщане на политиката** – политиката се детайлизира в конкретни цели и планове за действие на всяко звено, на всяко равнище в организацията. По този начин всеки на работното си място е запознат с общата политика и очакванията от негова страна за ангажирането на всички в дейността по подобряване на качеството, което ги мотивира не само да съдействат, но и да предлагат нови идеи.

✓ **Непрекъснато усъвършенстване** – неразделна част от всекидневната работа, която служителите извършват. Организационните действия са свързани с измерване, обратна връзка и колекции на допуснатите отклонения.

## II.

Стандартизацията е дейност за определяне на предписания за общо и повтарящо се прилагане, отнасящи се за действителни или евентуални проблеми, чрез които се постига оптимален ред в дадена съвкупност от обстоятелства. (Български институт за стандартизация). Тя може да се определи и като доброволно сътрудничество между промишлеността, потребителите, обществените органи и други заинтересовани страни за разработването на технически спецификации, въз основа на консенсус. (Комисия на Европейските общности)<sup>2</sup>.

Съгласно действащата в Република България нормативна база (Закон за национална стандартизация), дейността по националната стандартизация включва:

---

<sup>2</sup> Комисия на Европейските общности. Съобщение на Комисията до Съвета, Европейския парламент и Европейския Икономически и Социален Комитет – Към увеличаване на приноса на стандартизацията за иновациите в Европа. COM (2008) 133 окончателен, Брюксел, 11.3.2008.

1. разработването на български стандарти на национално ниво, приемането, одобряването, публикуването, издаването и разпространяването им;

2. участие в разработването и гласуването на стандарти на европейско и международно ниво, въвеждането им като български стандарти, тяхното публикуване, издаване и разпространяване.

В рамките на ЕС от изключителна важност за стандартизацията е Регламент 1025/2012 на Европейския парламент и Съвета на Европейския съюз. (EUR Lex, р. 12)<sup>3</sup> С него се установяват правилата за работа и сътрудничество между всички организации за стандартизация. В текста му е залегнало становището, че стандартизацията допринася за повишаване конкурентоспособността на предприятията, по-специално като улеснява свободното движение на стоки и услуги, оперативната съвместимост на мрежите, функционирането на средствата за комуникация, технологичното развитие и иновациите. Стандартите оказват значително положително икономическо въздействие, например като създават благоприятна среда за взаимното икономическо навлизане на вътрешния пазар и насърчават развитието на нови и усъвършенствани продукти или пазари и подобрени условия на доставки. По този начин стандартите по принцип увеличават конкуренцията и понижават производствените и търговските разходи, което е от полза за икономиките като цяло и потребителите в частност. Стандартите могат да поддържат и повишават качеството, предоставят информация и гарантират оперативната и техническата съвместимост, като по този начин увеличават безопасността и стойността за потребителите. Обобщавайки гореизложеното, стигаме до заключението, че стандартизацията играе все по-важна роля в международната търговия.

Съгласно Стратегията за развитие на стандартизационната система в България и на Българския институт за стандартизация (БИС) за периода 2014-2017 г. (Български институт за стандартизация, стр. 3)<sup>4</sup>, съществува консенсус за водещите ценностни принципи на стандартизацията у всички ключови участници – БИС, държавни институции и обществени организации, производители, доставчици, потребители, партньори в областта на социалната сфера, органи по оценяване на съответствието, научни и академични среди. Тези ценностни принципи са: демократичност; добровол-

<sup>3</sup> Регламент (ЕС) № 1025/2012 на Европейския парламент и на Съвета от 25 октомври 2012 година относно европейската стандартизация, за изменение на директиви 89/686/ЕИО и 93/15/ЕИО на Съвета и на директиви 94/9/ЕО, 94/25/ЕО, 95/16/ЕО, 97/23/ЕО, 98/34/ЕО, 2004/22/ЕО, 2007/23/ЕО, 2009/23/ЕО и 2009/105/ЕО на Европейския парламент и на Съвета и за отмяна на Решение 87/95/ЕИО на Съвета и на Решение № 1673/2006/ЕО на Европейския парламент и на Съвета (текст от значение за ЕИП). Официален вестник на ЕС, 14.11.2012 г., с. 12.

<sup>4</sup> Стратегия за развитие на стандартизационната система в България и на Българския институт за стандартизация (БИС) за периода 2014-2017 година. БИС, 2013, с. 3.

ност; равнопоставеност; прозрачност; публичност; балансираност; консенсус; европеизация и хармонизиране; научност (отразяване на последните достижения на науката и технологиите).

В специализираната литература се акцентира върху наличието на пет етапа на процеса на стандартизация, от които компаниите могат да се възползват: (Standardization for SMEs: Building on the benefits. Issued by CEN and CENELEC, стр. 4) разбиране на ползите, достъп до стандарти, използване на стандарти, обратна връзка с оглед подобряване на стандартите или създаване на нови такива в бъдеще, както и оказване на влияние върху разработването на стандарти.

Анализите показват, че малките и средните предприятия (МСП), които активно се включват в процеса на стандартизация, извличат ползи пред конкурентите си при адаптирането им към пазарните изисквания и новите технологии. (SMEs and Standards: Guide to the European Standardization Process, 2010, стр. 6)<sup>5</sup>.

#### **Институционална организация на стандартизацията**

Как функционира системата за стандартизация на национално, европейско и международно (световно) равнище?

На национално равнище стандартизацията се управлява от националните органи за стандартизация, които приемат и публикуват национални стандарти. В България това е **Българският институт за стандартизация (БИС)**. (Български институт за стандартизация). В него членуват фирмите, организациите и институциите, чиито интереси са свързани с дейността по стандартизация. БИС поддържа контакти с органите на държавната администрация, научните среди, органите за оценяване на съответствието, производители, потребители, застрахователи и др., тъй като стандартите представляват споразумения между всички заинтересувани от дейността по стандартизация страни. Като национален орган за стандартизация, БИС представлява Република България в Международната организация за стандартизация (ISO), Международната електротехническа комисия (IEC), Европейския комитет за стандартизация (CEN) и Европейския комитет за стандартизация в електротехниката (CENELEC).

На европейско равнище стандартизацията се координира от три организации, официално признати от ЕС и Европейската асоциация за свободна търговия (ЕАСТ) като отговорни за разработването и определянето на доброволни стандарти. Това са:

- **Европейски комитет за стандартизация (European Committee for Standardization – CEN)** (European Committee for Standardization) – асоциация, която обединява националните органи по стандартизация на 33 европейски страни. CEN подкрепя дейностите по стандартизация по отношение на широк кръг области и сектори, включително: въздушно про-

---

<sup>5</sup> SMEs and Standards: Guide to the European Standardization Process. Issued by CEN and CENELEC, 2nd revised version, Brussels, December 2010, p. 6.



странство и космос, химикали, строителство, потребителски продукти, отбрана и сигурност, енергетика, околна среда, храни и фуражи, здраве и безопасност, здравеопазване, информационни и комуникационни технологии (ИКТ), машини, материали, оборудване под налягане, услуги, интелигентен живот, транспорт и опаковане;

- **Европейски комитет за електротехническа стандартизация (European Committee for Electrotechnical Standardization – CENELEC)** (European Committee for Electrotechnical Standardization ) – отговаря за стандартизацията в областта на електротехническото инженерство. CENELEC подготвя доброволни стандарти, които улесняват търговията между страните, създаването на нови пазари, намаляването на разходите за приважване в съответствие и подпомагат развитието на единния европейски пазар;

- **Европейски институт за стандартизация в далекосъобщенията (European Telecommunications Standards Institute – ETSI)** (European Telecommunications Standards Institute – ETSI) – въвежда глобално приложими стандарти за информационните и комуникационни технологии, в т.ч. фиксирани, мобилни, радио, сходни, излъчващи и интернет технологии. Разработваните стандарти позволяват работата на технологиите, на които бизнесът и обществото разчитат.

На международно равнище стандартизацията се координира от три организации:

- **Международна организация по стандартизация (International Organization for Standardization – ISO)** (International Organization for Standardization – ISO) – независима, неправителствена организация, най-големият разработчик на доброволни международни стандарти в света. В нея членуват 163 страни, които са национални органи по стандартизация от целия свят. ISO е публикувала над 19 500 международни стандарта, обхващащи почти всяка индустрия, от технологии до безопасност на храните, селско стопанство и здравеопазване. Главна цел на ISO е да съдейства за развитието на стандартизацията и свързаните с нея области, с оглед подпомагане търговския обмен на стоки и услуги, както и укрепване на сътрудничеството в сферата на интелектуалната, научната, техническата и икономическата дейност;

- **Международна електротехническа комисия (International Electrotechnical Commission – IEC)** (International Electrotechnical Commission – IEC) – водещата организация в света, която изготвя и публикува международни стандарти за всички електрически, електронни и свързаните с тях технологии. Над 10 000 експерти от индустрията, търговията, държавните органи, тестови и изследователски лаборатории, академичните среди и потребителски групи участват в работата на IEC по стандартизацията;

- **Международен съюз по далекосъобщения (International Telecommunication Union – ITU)** (International Telecommunication Union –

ITU) – специализирана агенция на ООН за информационни и комуникационни технологии. Тя разпределя световния радиочестотен спектър и спътниковите орбити, разработва технически стандарти, които да гарантират, че мрежите и технологиите ще взаимодействат безпроблемно помежду си и се стреми да подобри достъпа до ИКТ за хората по целия свят.

#### **Ползи от стандартите и стандартизацията**

В съвременните условия нараства значението, което се отдава на интегрирания подход между иновациите, научните изследвания и стандартизацията. (Euro Lex)<sup>6</sup> БИС работи целенасочено за създаване на стратегически партньорства с научните организации и включването на резултатите от научните изследвания в дейностите по стандартизация на ранен етап, както и за подобряване трансфера на знания и технологии чрез насърчаване участието на учените в разработването на европейски и международни стандарти. Това е един от приоритетите на Стратегията за развитие на стандартизацията в България и за развитието на БИС за периода 2014–2017 г. Според мнението на експерти, чрез подкрепата си за научни изследвания и подпомагане разпространението на иновациите, стандартите са мощно средство за икономически растеж (Гуглев, 2014, стр. 8).

Какви са ползите от стандартите и стандартизацията за научните изследвания и иновациите, за научните организации и предприятията? (Европа желае интегриран подход между стандартизация и наука, 2014, стр. 4-6).

#### **Ползи от стандартите и стандартизацията за научните изследвания и иновациите**

- Глобален достъп на иновативните решения до пазара, което води до повишаване конкурентоспособността на европейските иновации;
- Опазване на здравето и околната среда, осигуряване на безопасност при прилагането на иновативните технологии и услуги;
- Икономии и спестяване на разходи;
- Осигуряване на съвместимост;
- Икономически растеж чрез по-бързо и по-широко разпространение на иновациите;
- Повишена конкурентоспособност на международните пазари чрез по-висока производителност и прилагане на иновативни технологии;
- Утвърждаване на икономиката на знанието.

---

<sup>6</sup> Вж. Комисия на Европейските общности. Съобщение на Комисията до Съвета, Европейския парламент и Европейския Икономически и Социален Комитет - Към увеличаване на приноса на стандартизацията за иновациите в Европа. COM(2008) 133 окончателен, Брюксел, 11.3.2008.

#### **Ползи от стандартите и стандартизацията за предприятията**

- Стандартизацията улеснява достъпа до нови и развиващи се пазари;
- Осигурява достъп на нови технологии на пазара;
- Намалява времето за пускане на нов продукт и услуга на пазара;
- Увеличава пазарния дял на предприятието;
- Дава навременен достъп до знанието на всички заинтересовани страни;
- Създава обща мрежа с конкуренти, доставчици, клиенти и регулаторни органи;
- Осигурява оперативна съвместимост на собствените технологии с останалите;
- Помага за управлението на финансовия риск, свързан с иновации;
- По-бързо и добро приемане на иновациите от клиентите и възложителите на обществени поръчки;
- Лицензиране на собствени патенти, които се позовават в стандарти.

#### **Заключения на Съвета на ЕС относно стандартизацията и иновациите**

- Стандартизацията има потенциал да допринесе за развитието на иновациите и конкурентоспособността чрез улесняване на достъпа до пазарите, давайки възможност за съвместимост между нови и съществуващи продукти, услуги и процеси;
- Чрез стандартите се улеснява защитата на потребителите, давайки им увереност в иновациите и резултатите от научните изследвания;
- Стандартите имат потенциал за насърчаване на иновациите в областта на услугите;
- Взаимовръзката между стандартите и иновациите в науката е от особена важност за конкурентоспособността извън Европа в контекста на разширяващата се глобализация.

### **III.**

Развитието на съвременните организации налага въвеждането на нови методи и подходи както в управлението, така и в производствените процеси. Качеството на дадена стока или услуга се може да се определи като гарант за крайния потребител.

Според някои автори (Сирашки & Сирашки, 2012, стр. 70) качеството е съвкупност от различни свойства и характеристики на определено благо (Сирашки & Сирашки, 2012, стр. 72), което може да задоволи дадени потребности и нужди на крайния потребител. За да се изясни същ-

ността на качеството, трябва да се разгледа и потребителната стойност. В много от случаите една и съща стока или услуга задоволява потребностите на потребителя в различна степен, поради факта, че са с различна потребителна стойност, т.е. имат различно качество.

Като пример за изясняване на потребителната стойност можем да дадем две марки, които произвеждат мобилни устройства. Двама потребители използват марка „X” и „У”, но всеки един от тях е удовлетворен по различен начин в зависимост от това как стоката (мобилното устройство) отговаря на неговите потребности. Единият потребител е удовлетворен от възможността да се споделят файлове, а другият – от издръжливостта на батерията. В този пример имаме устройство с предназначение за комуникация, но различно качество на останалите функции, които предлага.

Всяка услуга или продукт има и измерение на качеството, това са аспектите, по които крайният потребител оценява стоката или услугата. Някои автори (Сирашки & Сирашки, 2012, стр. 72) са представили какво включват измеренията на качеството. Подреждайки ги в определена последователност биха могли да се представя по следния начин:

1. Сервиз след продажба;
2. Изпълнение;
3. Трайност;
4. Издръжливост;
5. Специфични черти.

Отговаряйки на тези изменения на качеството, крайният потребител ще е удовлетворен максимално от предоставената стока или услуга.

Динамичната и бързоразвиваща се бизнес среда налага, организациите да предлагат продукти и услуги с все по-високо качество. В голяма част от организациите се залага на т.н. качествен мениджмънт. Този тип мениджмънт е насочен изцяло към качеството, неговото подобряване и развитие. Много автори в областта на проблематиката отбелязват, че качеството зависи от правилния мениджмънт, а не от изпълнението на отделния работник. Един от най-известните изследователи в областта на модерния качествен мениджмънт е Едуардс Деминг (Сирашки & Сирашки, 2012).

Деминг отбелязва, че „качеството не идва с мотивацията на хората да работят по-бързо или по-усилено” (Edwards, p. 2). Той предлага 14 точки, които да се следват за постигане на качество: (Edwards, pp. 2-3)

1. Създавай устойчивост на стоката или услугата;
2. Приспособи се към новата философия;
3. Прекратява зависимостта от проверка за постигане на качество (Изграждане на качество в продукта на първо място);
4. Не награждавай бизнеса спрямо цените;
5. Непрекъснато подобряване на системата на производство и обслужване;
6. Обучение на работното място;

7. Лидерство (Целта на надзора е да помогне на хората, машините и инструментите да работят по-добре);
8. Изгони страха, така всеки ще работи ефективно за компанията;
9. Премахни бариерите (ограниченията) между отделите;
10. Премахнете лозунгите, плакатите, свързани с повишаване на количеството;
11. Премахнете стандартите за работа, свързани с нормата на производството;
12. Премахнете бариерите, които ограбват работниците с възможността да се гордеят с изработката си;
13. Изгради модерни програми за обучение и преквалификация;
14. Постава всеки в организацията да работи, за да се постигне трансформацията.

Прилагайки всички или част от точките, предложени от Деминг, съвременният мениджър ще успее да постигне високо качество, чрез което ще се повиши конкурентоспособността на организацията и икономическата ѝ стабилност като цяло.

За да може да се уеднаквят повечето изисквания за качество, както и да е възможно решаването на много еднакви проблеми, възникващи в различни организации, са въведени стандарти по качество. Първите стандарти по качество от серията ISO (Български институт за стандартизация)<sup>7</sup> 9000, съставени от техническия комитет (ТС 176) са публикувани през 1987 г. (Васильев, 2009).

Международните стандарти от типа ISO 9000 предоставят възможността за откриване на дефекти при различните видове продукция още при тяхното производство, както и за ориентиране на системата по качество към изискванията на крайния потребител (Сирашки & Сирашки, 2012, стр. 90). Чрез внедряването на сертифицирана система по качество различните организации успяват да предотвратят възникването на грешки от различно естество още в етапа на производство.

Използването и въвеждането на стандарти по качество от типа ISO, освен че спомагат да се предотвратяват различни грешки, можем да отбележим, че спомагат за постигане на устойчивост и екоефективност. Освен стандартите за качество има стандарти, насочени отделно към конкретна област като качество на управление на услугите (ISO 9004), сертификатите, свързани с опазването на околната среда, екомаркировка и др. (ISO 14000).

Какво представляват стандартите и защо са необходими за постигане на екоефективност. Стандартът е вид норма, някаква мярка за

---

<sup>7</sup> **Международен стандарт (ISO/IEC)** стандарт, който е одобрен от международна организация по стандартизация или международна организация с дейност по стандартизация (ISO, IEC и ITU и други) и е достъпен за обществото/ – достъпен към 28.09.2016.

изпълнение, вид рамка, докато стандартизацията е вид дейност, основана на консенсус (Сирашки & Сирашки, 2012, стр. 6).

Екологическата стандартизация е насочена към опазването на околната среда. Някои автори смятат, че „екологичната продукция дава гаранция за безопасност на потребителите, а екологичният сертификат и знак дава конкретните предимства на производителя” (Сирашки & Сирашки, 2012, стр. 65).

Екологичните знаци могат да се групират в две направления (Сирашки & Сирашки, 2012, стр. 65):

- Екологични знаци, информиращи за безопасността на продуктите;
- Знаци, информиращи за възможността за рециклиране на опаковките.

Базирайки се на стандартизираните системи, можем да отбележим, че всяка организация може да отчете устойчивост и екоефективност спрямо момента, в който не е имало изградена такава сертифицирана система.

През последните години усилията на компаниите от малкия и средния бизнес променят своята насока за управление и производство. Голяма част от производителите използват нови и модернизирани технологии в своята дейност. Това се налага с цел спечелване на по-големи пазарни дялове, запазване на стабилност и повишаване на конкурентоспособността.

Според Н. Георгиева „екоефективността се свързва с производството на стоки и услуги при използване на минимално количество природни ресурси и при минимални щети, нанесени на хората и околната среда“ (Георгиева, 2009, стр. 126).

Други автори разглеждат екоефективността като вид екологичен модел на развитие (Дилков, 2009). Според тях този екологичен модел се постига чрез реализиране на две основни цели, засягащи екологосъобразните технологии и отпадъците.

При екологосъобразните технологии се залага целта „разширяване на използването на екологосъобразни технологии“, а при отпадъците „намаляване на количеството на отпадъците и въвеждане на модерни схеми за управление на отпадъците” (Дилков, 2009, стр. 52-53).

Екоефективността може да се разгледа и като въвеждане на различни стандарти както при производство, така и при експлоатация на продуктите (устойчиво производство и потребление). Устойчивото производство и потребление на продуктите и услугите може да се разгледа като част от екоефективността.

В литературата устойчивото производство се разглежда в различните сектори – промишлен, селскостопански и др. Устойчивото производство се разглежда и от Европейската комисия по околната среда (ЕКОС). По-ефективните производствени процеси (Околна среда) и по-добрите системи за управление на околната среда могат значително да намалят

замърсяването и отпадъците и да спестят вода и други ресурси. Това е добре и за бизнеса, тъй като позволява ограничаване на оперативните разходи и намаляване на зависимостта от суровини.

Европейската комисия представя стратегия за подкрепа на интегрирания подход в ЕС и на международно равнище и за насърчаване на устойчивото потребление и производство.

Основният елемент (Euro Lex) от плана за действие на стратегията е изготвянето на динамична рамка, целта на която е да подобрява енергийните и екологичните характеристики на продуктите и да насърчава възприемането им от страна на потребителите. Това включва определянето на амбициозни стандарти в рамките на вътрешния пазар и осигуряването на гаранции за подобряването на продуктите чрез прилагане на системен подход посредством насърчителни мерки и обществени поръчки, както и осигуряване на по-добро информиране на потребителите посредством по-съгласувано и опростено етикетиране, така че търсенето да е в състояние да подкрепя тази политика. При този подход ще се наблегне на продукти, които имат значителен потенциал да намалят отражението върху околната среда.

Предизвикателството е да се създаде положителен цикъл: подобряване на общите екологични характеристики на продуктите по време на целия им жизнен цикъл, насърчаване и стимулиране на търсенето на по-добри продукти и производствени технологии и оказване помощ на потребителите да правят по-добър избор с помощта на последователно и опростено етикетиране.

Екоефективността не може да се каже, че е самостоятелен процес, който има определени точки или направления, чрез които да бъде постигната. В нея се включват различни принципи, концепции и направления като устойчиво развитие, екологосъобразни технологии, стандарти и др.

Мениджърите на съвременните организации трябва да се насочат към изграждането на сертифицирани системи по качество, околна среда да успеят да прилагат и използват стандартите от типа ISO 9000. Постигането на екоефективност и устойчивост в една организация ще спомогне за нейното бъдещо развитие, стабилност и добра конкурентоспособност.

#### IV.

При пазарна и конкурентна икономика усъвършенстването на качеството може да доведе до конкурентоспособност и устойчивост. От една страна, фирмите и организациите се стремят да подобряват качеството на предлаганите стоки и услуги, за да привличат повече потребители. От друга страна, потребителите търсят по-качествени стоки и услуги, за да задоволят своите потребности. Това провокира внедряването на нови

стандарты за качество, които да отговарят на нуждите на пазарното търсене. Всяка една промяна в качеството на стоките и услугите е свързана с промяна в дейността на фирмите и организациите. Това от своя страна води до технологични, икономически, социални, финансови, поведенчески и други трансформации. Това поставя нови предизвикателства пред мениджърите.

#### **Характеристика на съпротивата към промяна в стандартите за качество**

За да се управлява успешно всяка една промяна, управляващите трябва едновременно да се справят с най-различни проблеми от всякакво естество. Един от тези проблеми е свързан с начина на възприемане на нововъведенията. Всеки един засегнат от промяната възприема нововъведенията по различен начин. Някои веднага ще се адаптират, други ще останат безразлични, трети ще се съпротивляват към новото положение. Поради това фирменото ръководство трябва, от една страна, да управлява промяната и, от друга страна, да управлява съпротивата на хората към тази промяна. За да могат да управляват съпротивата на хората, мениджърите трябва да се запознаят в дълбочина с този проблем.

Съпротивата на хората към промяната в стандартите за качество може да струва време и пари на собствениците на фирми и организации. Под съпротива към организационна промяна ще разбираме първоначално защитно поведение на хората, породено от настъпили промени в дейността на организацията. Съпоставяйки старо и ново положение, първоначално засегнатите служители възпрепятстват процеса на промяна, било то съзнателно, подсъзнателно, явно или скрито. Съпротивата на хората оказва възпиращо въздействие в процеса на промяна. Това поведение трябва да се управлява, защото то може да влоши социалния климат и бъдещото развитие на организацията.

#### **Основни аспекти на съпротивата към промяна в стандартите за качество**

Съпротивата към организационна промяна може да се разглежда в много аспекти. Ще разгледаме четири основни аспекта: психологически, социален, икономически и управленски.

**В психологически аспект** ще разгледаме съпротивата към промяна като чувство. То е породено от психическото напрежение, което изпитват служителите при промяна в стандартите за качество. Това напрежение може да доведе до страх, неувереност и нетолерантност. Всяка една промяна е предизвикателство за човека. Тя го изважда от зоната му на комфорт освен в случаите, когато тази промяна не е желана. Вследствие на това се поражда най-различни чувства. Те могат да се променят през времето, следователно и поведението на хората може да се промени. Засегнатите от промяната хора могат да преминат от несъпротивляващи се в съпротивляващи се и обратното.

**В социален аспект** ще разгледаме съпротивата към промяна като поведение, породено от влошаване на взаимоотношенията в отделна група



или организацията като цяло. При промяна в стандартите за качество може да се стигне до движение на хората във вертикална или хоризонтална посока. Това може да доведе до невъзможност за сработване с нови колеги, до развитие на конфликти и влошаване на социалния климат. По този начин отделните служители вместо да си помагат, ще си пречат, което ще окаже негативно влияние в по-нататъшното развитие на организацията. Това от своя страна ще доведе до съпротива на хората поради това, че те не искат да се местят от работното си място или до нежелание за работа с новите си колеги.

**В икономически аспект** съпротивата към промяна се поражда от загубата на доходи, бонуси към работната заплата, социални придобивки и други. При промяна в стандартите за качество може да се стигне до намаляване на заплащането на персонала. Една от причините за това може да са разходите, които се налага да правят ръководителите. Промяната в дохода ще се отрази негативно на нивото на задоволяване на потребностите на засегнатите от служителите и ще доведе до съпротива. „Потребността е относително устойчиво психично състояние на личността, което се характеризира с влечение към вещите и явленията, преживявани като необходимо условие за съществуването на личността. Тя е вътрешно състояние на психологическо или физиологическо усещане на недостатъчност от нещо” (Андреева, 1998, стр. 43). Различните автори дават различни определения за потребностите, които карат хората да реагират по различен начин. Важното в случая е, че всяко едно намаляване на нивото на задоволяване на потребностите на индивида трябва да провокира съпротивително поведение. Засегнатият ще се опита да запази предишното си ниво на задоволяване на потребностите. „Хората се чувстват удовлетворени от това, че работят в дадена организация, когато отчитат в индивидуален план, че си заслужават положените усилия срещу това, което получават като заплащане, като уважение и отношение, като работни условия, медицински грижи, пенсионно осигуряване и т.н.” (Стоянов, 2005, стр. 173). Ако не се изпълнят тези условия, считаме, че това може да породи съпротива.

**В управленски аспект** ще разглеждаме съпротивата към промяна като поведение, породено от пропуски или грешки в управлението на процеса на промяна на стандартите за качество. Психологическият, социалният и икономическият аспект на съпротивата към промяна може да не са предизвикани от управленски пропуски или грешки, а служителите да проявят резистентно поведение поради своята лична нагласа към измененията. При управленския аспект водещ мотив за съпротивително поведение ще са пропуските, неяснотите и грешките, предизвикани от управляващите. Недостижими цели, неинформираност и т.н. биха породили неяснота и недоверие относно организационната промяна, което да доведе до съпротивително поведение.

### **Причини за съпротивата на човешкия фактор към организационна промяна**

За успешното управление на съпротивата към промяна ръководителите трябва да познават причините, поради които тя възниква. Те лежат в основата на резистентното поведение на хората. Причините за съпротива могат да бъдат най-различни, но можем да ги обобщим в четири основни групи:

*Психологически причини.* Те зависят от субективната преценка на засегнатите от промяната служители. Всеки един човек притежава различни ценности, морал, професионален опит и т.н., които го карат да действа по различен начин в конкретна ситуация. Такива причини са страхът от загуба на нещо ценно, неразбирането на промяната и нейните последици, увереност, че в промяната няма смисъл, ниската толерантност към промяна, недоверието в управляващите, нуждата от сигурност, работният стрес и др.

*Икономически причини.* Тук можем да причислим прекалено големите разходи за промяна, намалението на доходи, загубата на социални придобивки, загубата на бонуси и др.

*Социални причини.* Те са породени от нарушеното взаимодействие между засегнатите от промяната служители, което влошава техните взаимоотношения и дестабилизира социалния климат в организацията. Такива причини са липсата на координация, липсата на сътрудничество, липсата на комуникация, липсата на доверие към колеги и др.

*Причини, свързани с управленската некомпетентност.* Те са породени от пропуски и грешки, допускани в процеса на управление на стандартите за качество. Такива причини са липсата на общо виждане относно процеса на организационна промяна, неинформираност на подчинените относно промяната, липса на ясни цели и задачи, непостоянство в инициативите на промяната, поставяне на недостижими цели и др.

## **V.**

Компаниите инвестират в своя персонал с цел повишаване на печалбата, увеличаване на ефективността, качеството на произвежданите продукти и услуги, конкурентоспособността и др. За целите на изследователския проект бе проведено анкетно проучване сред български организации с различно местоположение и дейност – предимно в сферата на производството и сферата на услугите. Проучването не е представително за страната, но очертава рамка, която може да се използва при обобщения и препоръки. Голяма част от въпросите, засягащи обучението на персонала, имат повече от един отговор.

Анализът на получените при анкетното проучване отговори показва, че при по-голяма част от респондентите (58,82%) „специфичното обу-

чение“ е с по-голямо значение за организацията, отколкото „общо“ такава (41,18%). С право може да се твърди, че компаниите целят да изградят или увеличат само тия качества и способности на своите работници, които ще доведат до по-висока производителност и ще са в полза изцяло и само на тази компания.

Нивата на определяне на потребностите от обучение са основата на системния модел на обучение. Много е важно да се има предвид, че хората искат това, което е необходимо за тяхното развитие. За адекватно определяне на потребностите от професионално развитие всяка от участващите страни в този процес е длъжна да разбере под въздействието на кои фактори се затруднява определянето на потребностите от развитие на персонала в компанията.

Необходимостта от обучение възниква при поява на затруднения в трудовия живот на подчинените. Потребностите от обучение в изследваните компании главно се определят чрез „наблюдение на работата на персонала и анализ на проблемите, които пречат за ефективно изпълнение на трудовите задължения“ – 76,47%. Плътно след този отговор се отрежда на „оценка на информацията за персонала“ с 58,82%, както и „промяна в работата, водеща до по-високи изисквания към персонала“ – 47,06%. Изненадващо е, че „индивидуалните предложения от страна на персонала“ за обучение не намира силна подкрепа в лицето на мениджмънта, което е показателно, че обучение се провежда в случай, когато ръководният орган установи, че наистина има необходимост от такова, но това понякога може да се окаже късно предприето действие.

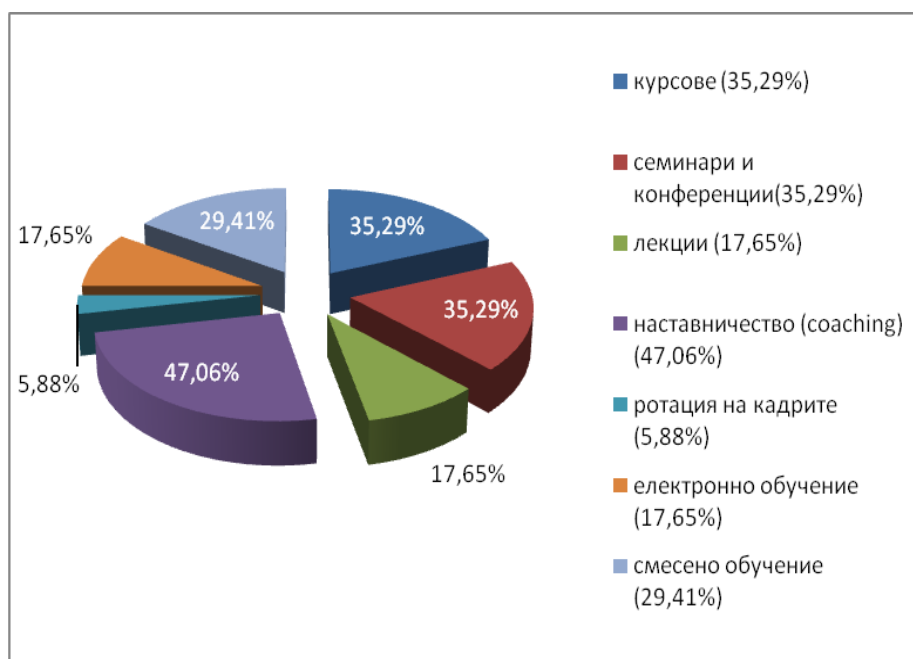
Обучението включва не само придобиването на нови способности, но и изграждане на желано поведение на труд в съответната компания. Изменението на поведението на работещите води до промяна и в знанията, уменията и нагласите. В този смисъл те са основен обект в процеса на обучение на персонала. Оттук, според отговорилите в анкетата (52,94%) целта на обучението е „организацията да си осигури персонал, притежаващ необходимия обем и качество знания, умения и опит в съответствие с настоящето и особено с бъдещото развитие“. На второ място по важност се поставя „повишаване на мотивацията на труд“ (47,06%), а непосредствено след това и „повишаване на производителността на труда и качеството на изпълнение“ (41,18%).

Според така получените резултати може да се каже, че целта на обучението за повечето от изследваните организации включва от повишаване на знанията и уменията, приспособяване към промяната и мотивация на служителите, до повишаване на микроклимата в компанията.

Изследвайки кои са най-често прилаганите методи за обучението на персонала в анкетираните организации, е необходимо да се подчертае, че в исторически план методите за развитие на мениджмънта са включвали преди всичко семинари и обучение по време на работа – ако въобще е провеждано някакво обучение на мениджърите. *Методът съответства*

на целта на обучението и регулира планово начина на действие. Данните от анкетата показват, че най-често използваните методи за обучение са наставничеството (coaching) с 47,06%, следвано от курсовете – с 35,29% и семинарите и конференциите – с 35,29%. Наставничеството на служителите е един добър начин, организацията да бъде ефективна. В своята същност наставничеството е целенасочена дискусия и даване на обратна връзка между членовете на една организация, с цел повишаване на мотивацията, включеността и познанието за областите, където е необходимо развитие.

Обобщените резултати са представени в следващата фигура.



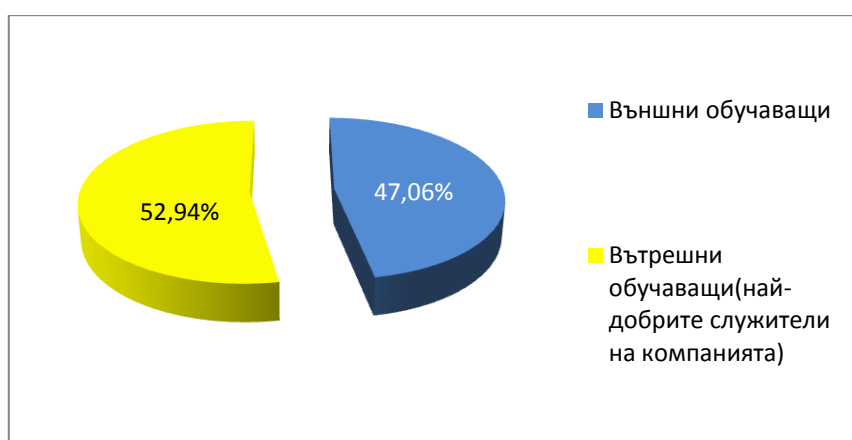
Фигура 1. Методи за обучение

Анализът на получените резултати показва, че по-голяма част от организациите използват вътрешни обучаващи (52,94%), отколкото външни такива (47,06%). Това може би е следствие от това, че обученията се реализират в реална работна среда и не изискват предварителна подготовка, от една страна, а от друга, обучаемият получава инструкции и съвети от опитен работник, който е изпълнявал и изпълнява успешно такива функции.

Тук не бива да се пренебрегват и отговорите на респондентите, които са посочили, че предпочитат обученията да се водят от външни обучаващи. Като предимства на такова обучение следва да се изтъкнат: първо,

обучаващите са признати в своята област и не са само едни изпълнители на съответните трудови задължения; *второ*, при използване на услугите на външен обучаващ често самото обучение се провежда с откъсване от работата и при отлична организация, а това подобрява самия процес, тъй като липсата на страх от възможни грешки, които биха повредили работното оборудване и материали, е сведена до минимум.

Обобщените резултати са представени в следващата фигура.



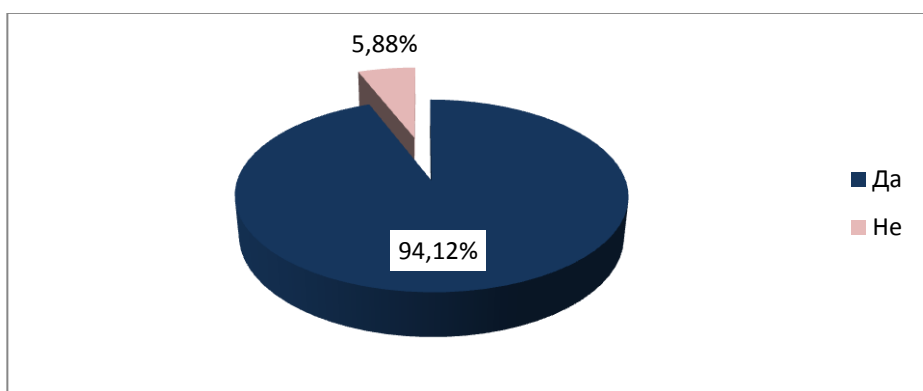
Фигура 2. Какъв тип обучаващи най-често се използват

От отговорите на респондентите става ясно, че най-често прилаганите методи за оценка на ефективността от обучението са: *анкетни карти за обратна връзка; тестове и изпити; обратна връзка от обучителите; разговори и интервюта с участниците, техните колеги и преки ръководители; наблюдение и оценка на изпълнението на работата и поведението след обучението; съпоставяне на цели, разходи и резултати*. Девет от анкетирания респонденти или 52,94% са отговорили, че „*разговорът с участниците, техните колеги и преки ръководители*“ е най-често използваният метод за оценка на ефективността на обучението на персонала. „*Наблюдението и оценката на изпълнението на работата и поведението след обучение*“ е отговор, който също е посочен от повечето запитани – 47,06%. С оглед на получените резултати е необходимо да се посочи, че независимо от това кой метод за обучение ще бъде използван, е препоръчително след всяко обучение да се извършва оценка на програмата. За основни цели на оценката могат да се определят:

- да се измерят удовлетвореността и резултатът от обучението;
- да се определят силните и слабите страни на проведеното обучение с цел усъвършенстване;
- да се идентифицират потребности от допълнително обучение.

Всяка компания има за цел да насочи своите усилия към формиране на потенциала на работещите главно към тези качества, които ще доведат до увеличаване на качеството и ефективността на труда. Поради тази причина, изключително важно е обучаващите се да могат веднага да приложат наученото в своята ежедневна работа. Оттук и отговорите на анкетиранияте (94,12%) ясно показват, че в организациите такъв тип практика е тясно застъпена.

Обобщените резултати са представени в следващата фигура.



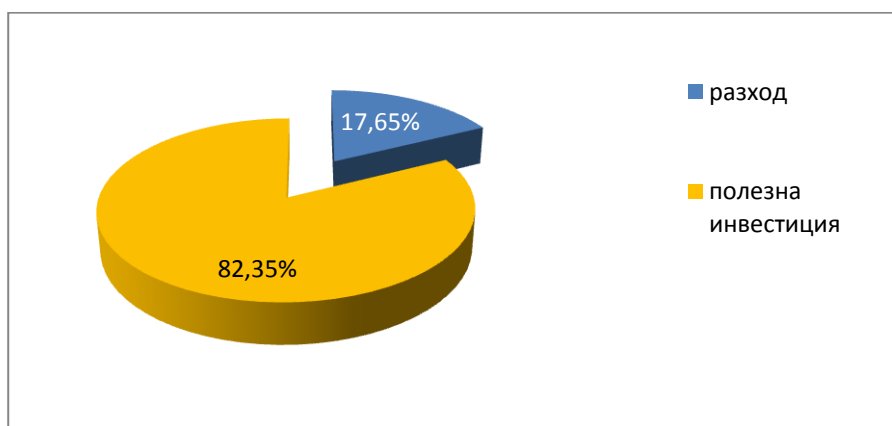
Фигура 3. Могат ли обучаемите да приложат наученото от обучението веднага в своята работа

За голяма част от изследваните организации обучението на персонала е една от предпоставките за „развитие на специфични професионални компетенции на работещите в компанията“ (70,59%), като основната цел е свързана с усъвършенстване на „трудовете представяне в екипна атмосфера“ (47,06%) и „подобряване на комуникационните умения и личностната ефективност“ (35,29%) като цяло.

За да бъде едно обучение ефективно, е необходимо, работодателите да се съобразяват с ангажираността на своите подчинени както на работното им място, така и извън него. Получените данни от проведеното анкетно проучване показват точно това – обученията предимно се извършват „в специално определени работни дни“ (52,94%), докато останалите – 29,41% в „извън работно време през работната седмица“ и 17,65% в „извън работно време през уикенда“. От друга страна, съдържанието и продължителността на обучението е един от основните фактори (64,71%) при избор на обучение за служителите в изследваните организации. С не по-малко значение са и факторите лектор, който води обучението, и цената на самото обучение – съответно с 35,29% и 29,41%.

С право може да се каже, че повечето от мениджърите в България са склонни да вложат сериозни суми в материални активи, като това според

тях се нарича инвестиция. Когато стане въпрос да се повиши квалификацията на персонала чрез обучение, това се определя от тях като разход, който често бива поставян в графата ненужен, а това може да се определи като акт на скъпи „икономии“ на средства. Анализът на получените при анкетното проучване отговори показва, че мнозинството от работодателите определят обучението за полезна инвестиция (82,35%). Учудване будят отговорите на останалите 17,65% от респондентите, за които обучението определено е разход, който допълнително би утежнил бюджета на организацията. Получените резултати не са изненадващи, тъй като все още има работодатели и мениджъри, определящи обучението на персонала за разход, а това отговаря до голяма степен на тенденциите при обучението на персонала в българските организации. Обобщените резултати са представени в следващата фигура.



Фигура 4. Обучението на персонала – разход или полезна инвестиция

Резюмирайки получените резултати, може да се каже, че често мениджърите в България разглеждат обучението и развитието на персонала като разходно перо, което стои на последния ред на бюджета. Затова в много организации няма политика на целенасочено обучение на персонала. Вследствие на това се получава и ефектът на застоя, при който служителите не са способни да дават повече в своята работа. Много често се инвестира в продължително и скъпо търсене на кадри с необходимата подготовка, вместо да се осигури възможността за обучение и развитие на работниците в организацията, като по този начин ще бъдат задържани и наличните експерти.

По време на нашето изследване се стигна до натрупване на голямо количество информация и нейният анализ доведе до извеждането на следните изводи:

- *Първо*, качеството на работната сила и нейната производителност са определящи както за успеха на бизнеса, така и за жизнения стандарт на населението. Квалификацията наред с равнището на образование и професионална подготовка предопределят качеството на работната сила. Тя е решаващо условие за намиране на работа, т.е. за достъп до платен труд, за намаляване на безработицата, за увеличаване на заетостта. Квалификацията е важна предпоставка за постигане на социална интеграция на значими групи от обществото, които все повече се маргинализират, защото не са квалифицирани, имат ниско образование или остаряла професионална подготовка.

- *Второ*, необяснимо е подценяването на квалификацията, производителността и качеството както от бизнеса, така и от правителствата и другите социални партньори през целия период на прехода. Липсва статистическа информация за професионалната структура на заетите и за равнището на тяхната квалификация. Няма изследвания за развитието на професиите, за появата на нови и за отмирането на съществуващи, за промените в труда във все по-глобализиращите се пазари и увеличаващата се мобилност на населението. На практика отсъства връзката между обучението и бизнеса. Заплащането често се разминава с качеството на труда.

- *Трето*, бизнесът все по-трудно намира нужната за него работна сила, притежаваща необходимата квалификация и особено нагласа за качествен и високопроизводителен труд. Високата степен на образование и/или добрата професионална подготовка са важно, но недостатъчно условие. Определящи са, от една страна, съответствието между професионалната подготовка и потребностите на бизнеса, а от друга, възможността и готовността на индивида да приложи наученото. Това поставя определени изисквания към образованието и професионалната подготовка в съществено отношение, но и с оглед формирането на обучаемите като мислещи и творчески личности. Нашето образование е далеч от това да отговори на тези изисквания и се нуждае от значими промени. За тази цел би могла да допринесе и политиката на ЕС за насърчаване мобилността на студентите и преподавателите, както и връзките с бизнеса и превръщането на стажовете в необходим елемент от образованието.

- *Четвърто*, развиването на специфични професионални умения в тясната област на занимание на служителя е основната сфера, в която организациите в България са склонни да инвестират средства за допълнителна квалификация.

- *Пето*, радваща тенденция е фактът, че попълнителите на анкетата са на мнение, че тяхната организация има позитивно отношение към нуждата от провеждане на специфични обучения за служителите.

Резюмирайки получените резултати и изведени изводи, може да отправим следните препоръки към изследваните организации:



➤ Организациите трябва така да организират своите обучения, че това да доведе до подобряване на комуникацията с преките ръководители; да се подобри комуникацията между обучаемите, между колегите; да се повишават мотивацията и лоялността на всички в организацията.

➤ Организациите трябва да изградят непрекъсната връзка между информационните и комуникационните технологии и персонала, което ще доведе до разработване на по-успешна платформа за обучение. С не толкова малко значение е и това, че в резултат от споделянето на добрите практики и възможности на информационните и комуникационните технологии се постига и висока удовлетвореност на персонала, а това като цяло ще доведе и до по-бързо възприемане на новото от страна на настоящи и бъдещи обучаеми.

➤ Мобилността на персонала да бъде част от начина, по който организациите правят бизнес – обучението и работата ще стават все по-мобилни и компаниите ще трябва да установят как да се възползват от тази тенденция при подбор на персонал, в корпоративното обучение и управление на изпълнението.

➤ В организациите оценката на изпълнението трябва да бъде незабавна – изготвянето на периодични оценки на изпълнението може в скоро време да стане част от миналото – организациите трябва да изградят лесна, бърза и незабавна обратна връзка с изпълнителите.

➤ В организациите дизайнът и развитието на обучението да се осъществяват от множество източници – вместо да се създава обучение, при което учебната програма се създава от един специалист, да се създаде обучение, при което обучаемите да се включат в самата разработка на учебните програми и решения.

➤ Организациите трябва да позволят на своите служители, сами да определят как, къде и кога да се обучават. Революцията на работното място и в корпоративното обучение е само началото – намираме се на прага на голяма промяна на работното място – в бъдеще на служителите ще се разчита повече да допринасят за откриване на нови и ефективни начини на работа и обучение, както и да споделят своите виждания и идеи за това.

## **Заклучение**

Организациите в България влагат все повече усилия за управление на качеството. Причини за това са решения на ръководството, провокирани от възможността за усъвършенстване на дейността или породени от влиянието на обкръжаващата среда. Това поражда редица проблеми. Основните от тях са свързани с покриването на новите национални или международни стандарти за качество, с оценката на риска, с отношението на персонала към новото положение, с инвестициите в обучение и пре-

квалификация на персонала. Справянето с тези проблеми може да доведе до конкурентоспособност и устойчиво развитие.

### Използвани източници

- SMEs and Standards: Guide to the European Standardization Process.* (12 2010 г.). Изтеглено на 27 04 2015 г. от <ftp://ftp.cencenelec.eu/EN/News/Publications/SMEs.pdf>
- Европа желае интегриран подход между стандартизация и наука. (октомври-декември 2014 г.). *Стандартизация и наука.*
- Edwards, W. (н.д.). Out of crisis, notes and quotes. От W. Edwards, *Out of crisis, notes and quotes.*
- EUR Lex.* (н.д.). Изтеглено на 27 04 2015 г. от <http://old.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2012:316:0012:0033:BG:PDF>
- Euro Lex.* (н.д.). Изтеглено на 27 04 2015 г. от <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX:52008DC0133>
- Euro Lex.* (н.д.). Изтеглено на 19 4 2015 г. от <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/ALL/?uri=CELEX:52008DC0397>
- European Committee for Electrotechnical Standardization* . (н.д.). Изтеглено на 27 04 2015 г. от <http://www.cenelec.eu>
- European Committee for Standardization.* (н.д.). Изтеглено на 27 04 2015 г. от <http://www.cen.eu/about/Pages/default.aspx>
- European Telecommunications Standards Institute - ETSI.* (н.д.). Изтеглено на 27 04 2015 г. от <http://www.etsi.org/about>
- International Electrotechnical Commission - IEC.* (н.д.). Изтеглено на 27 04 2015 г. от <http://www.iec.ch/about/?ref=menu>
- International Organization for Standardization - ISO.* (н.д.). Изтеглено на 27 04 2015 г. от <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>
- International Telecommunication Union - ITU.* (н.д.). Изтеглено на 27 04 2015 г. от <http://www.itu.int/en/about/Pages/default.aspx>
- Standardization for SMEs: Building on the benefits. Issued by CEN and CENELEC.* (н.д.). Изтеглено на 27 04 2015 г. от <ftp://ftp.cencenelec.eu/EN/News/Publications/StandardizationforSMEs.pdf>
- Андреева, М. (1998). *Организационно поведение.* Ямбол.
- Български институт за стандартизация.* (н.д.). Изтеглено на 27 04 2015 г. от <http://www.bds-bg.org>
- Български институт за стандартизация.* (н.д.). Изтеглено на 24 04 2015 г. от [http://www.bds-bg.org/bg/button\\_43.html](http://www.bds-bg.org/bg/button_43.html)
- Български институт за стандартизация.* (н.д.). Изтеглено на 28 09 2016 г. от <http://www.bds-bg.org>

- Васильев, А. (2009). *Международные стандарты ISO серии 9000. История и развитие*. Изтеглено на 28 11 2016 г. от LeanZone: [http://www.leanzone.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=182:-iso-9000-&catid=41:2008-12-22-17-57-43&Itemid=90](http://www.leanzone.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=182:-iso-9000-&catid=41:2008-12-22-17-57-43&Itemid=90)(достъпен
- Георгиева, Н. (2009). Екоефективност-концепция и подходи за оценка. *Диалог*.
- Гуглев, Р. (октомври-декември 2014 г.). Интеграцията на стандартизацията с иновациите – път за повишаване на конкурентоспособността на икономиката в страните от ЕС. *Стандартизация и наука*(4).
- Дилков, Ц. (2009). *Екологични модели на развитие*. Свищов: АИ „Ценов”. Закон за национална стандартизация. (н.д.).
- Иванова, Р. (2014). *Управление на качеството*. Варна: Наука и икономика.
- Ишикава, К. (1988). *Японские методы управления качеством*. М. Комисия на Европейските общности. (н.д.). Изтеглено на 04 27 2015 г. от EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX:52008DC0133>
- Околна среда*. (н.д.). Изтеглено на 19 4 2015 г. от Европейска комисия: [http://ec.europa.eu/environment/basics/green-economy/sustainable-development/index\\_bg.htm](http://ec.europa.eu/environment/basics/green-economy/sustainable-development/index_bg.htm)
- Сирашки, Г., & Сирашки, Х. (2012). *Стандартизация сертификация и метрология*. Свищов: АИ Ценов.
- Сирашки, Х., & др. (2016). *Управление на качеството*. Свищов: АИ Ценов.
- Стефанов, Н., Радев, Х., Буров, И., Станчева, В., & Воденичаров, Р. (2004). *Управление на качеството*. Труд и право.
- Стоянов, В. (2005). *Организационна психология*. Враца.
- Филева, П., & Туджаров, Х. (2007). *Тотално управление на качеството*. Асеновци.
- Хризанова, М., Мирчев, М., & Маринова, Н. (2006). *Мениджмънт*. Неда.
- Шопов, Д., Евгениев, Г., & Атанасова, М. (2002). *Наръчник по управление на човешките ресурси*. София.