

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ “СВ.КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”

ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ

Книга Социология

Том 105

ANNUAIRE DE L'UNIVERSITE DE SOFIA “ST. KLIMENT OHRIDSKI”

FACULTE DE PHILOSOPHIE

Livre Sociologie

Tome 105

---

**УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В ОРГАНИЗАЦИОННО-ИКОНОМИЧЕСКИ  
КОНТЕКСТ: ТЕХНО-ИКОНОМИЧЕСКИ VS. СОЦИАЛЕН ПОДХОД**

**ЕМИЛ ГЕОРГИЕВ**

Emil Georgiev. QUALITY MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC  
CONTEXT: TECHNO-ECONOMIC VS. SOCIAL APPROACH

This article deals with quality management as an aspect of business management. Quality management is analyzed in two opposing paradigmatic approaches. The first one is being the techno-economic universalism, which accepts that there is always one single "best way" to manage. Management is regarded as a purely technical process, allowing for its complete standardization. This approach is based on the popular international standard for quality management ISO9001. The second one is the social approach defining management as a form of human activity, aimed at achieving specific goals, and depending on a specific cultural environment. In the sociological perspective, "quality" is considered as a socially constructed convention, while quality management (an aspect of business management) - as a social process that can't be formally standardized.

Текстът разглежда понятието „качество”, относимо към управленската философия и практика за структуриране на бизнес процеси, известна като управление на качеството. „Качеството” като характеристика на даден продукт или услуга е обект дотолкова, доколкото управлението на качеството в организационен контекст е неразривно свързано със стремеж към

достигане до определени обективни параметри, посредством прилагане на управленски механизми. Главна авторова теза е, че **управлението на качеството (като аспект от бизнес управлението) е социален процес и неговата акуратност винаги зависи от конкретна социално-произведена конвенция, и не може да бъде релевантно формализирано, стандартизирано и сведено до квалитетричен алгоритъм**<sup>1</sup>. Текстът има следната логика на изложение: в началото неизчерпателно се задава интерпретативна рамка за термина „качество“; следва дефиниране на управлението на качеството като функция на бизнес управлението в организационно-икономически контекст; материалът експлицира формирането и развитието на концепцията за управление на качеството в традиционния *универсалистки* възглед към бизнес управлението; проследяват се главните концептуално-теоретични (TQM) и приложно-методологически (ISO9001) постижения в сферата, характеризиращи се с техно-икономически подход за управлението на качеството<sup>2</sup>; в рамките на алтернативния *ситуационалистки* подход към управлението, текстът предлага социално-конструктивистка концепция, акцентираща върху социалните механизми, които стоят зад процесите на дефиниране на управлението на качеството в организационно-икономически контекст; текстът завършва с обобщение на главните твърдения и изводи.

Както във всекидневния език, така и в научните дискурси, понятието „качество“ притежава множество значения и интерпретации, които го правят многоаспектна категория. Във философски план, според Хегел (цит. по Барт, 2010), *качеството е тъждествена с битието определеност*. Техническият аспект на качеството е тъждествен с преследването на *съвършенство* в обективните характеристики на материалното. Юридическият спектър на качеството е нормативното отражение на качеството в стандартите и нормативите, емитирани от национални и международни органи. Ключово за развитието и съвременните концепции е класическото икономическо гледище, което се характеризира с акцент върху *потребителската стойност* на качеството на даден обект, формирана не от всички негови свойства, а само от едно

---

<sup>1</sup> Квалитетрията е методика за измерване и квантификация на показателите за качеството. Целта е да се дават количествени оценки на качествените характеристики на продуктите. Квалитетрията изхожда от допускането, че качеството зависи от голям брой свойства на разглеждания продукт, които могат да бъдат групирани по степен на важност и изразени в цифров вид (Филева и Тужаров, 2007, с. 33).

<sup>2</sup> Тук се визира управленската концепция заложенa в стандарт ISO9001:2008

свойство, което обуславя полезността и удовлетворява определени човешки потребности. Когато говорим за управление на качеството в организационно-икономически контекст акцентираме върху социалните механизми на бизнес управлението (мениджмънта)<sup>3</sup>.

На абстрактно равнище в науката за бизнес управление съществуват две<sup>4</sup> диаметрално противоположни парадигми: *универсалистка* и *ситуационалистка* (Ivanchevich, 1989). Докато първата се характеризира с възгледа, че винаги *има един най-добър начин да се управлява*, който трябва да бъде дефиниран и следван, втората се характеризира с разбирането, че *има много начини да се управлява*, които варират в зависимост от специфичните обстоятелства, цели и социални контексти. В рамките на *универсалисткия* възглед попадат т.нар. *класически теории* за управлението – *Научният мениджмънт*, *Бюрокрацията* и *Административната теория*. *Научното управление* се свързва с идеите на Фредерик Тейлър и се основава върху убежденията, че съществува най-добър начин (метод) за изпълнение на определена работа. Следователно работният процес трябва да се декомпозира до стриктна поредица от елементарни задачи, чието изпълнение да се рационализира с цел постигане на максимална ефективност (Давидков, 2006, с. 30; Mullins, 1993). Теорията за *Бюрокрацията* (в смисъл на определен тип организационно устройство), предложена от Макс Вебер, акцентира върху вътрешната специализация и стриктната организационна йерархия (Вебер, 1992). *Административната теория* разработена от Анри Файол акцентира върху *систематизацията* на управлението. Разграничавайки функциите в дейността на мениджъра планиране, организиране, ръководство, координация и контрол, Файол разглежда човешкия елемент (работниците) като потенциално деструктивен фактор, който трябва да бъде строго контролиран. *Административната теория* поставя ударение върху разделението на труда, авторитета, дисциплината и стриктната верига за контрол (Draft, 1983).

---

<sup>3</sup> Термините *бизнес управление* и *мениджмънт* се разглеждат като синоними в настоящия текст. Една класическа дефиниция на Питър Дракър (1973, с. 41) разглежда управлението като дейност, която следва да *определя целите и мисията на организацията, да прави труда производителен, да регулира социалните въздействия и отговорности*. Изчерпателното дефиниране на цитираните понятия не е предмет на настоящия материал.

<sup>4</sup> Настоящото разграничение на две парадигми е условно и се прави единствено с цел ясно разграничаване на две противоположни фундаментални идеи и концепции за управлението.

В рамките на *универсалистките* подходи към управлението, унифицирането на решенията и действията се постига чрез формални правила и регулатори. Човешкият фактор е сведен до съвкупност от рационални роли и задачи в рамките на организационната йерархия (Давидков, 2006, с. 30-32). Алтернативният *ситуационалистки* възглед акцентира върху по-пълното отчитане на индивидуалните характеристики на конкретната организация, отчитайки състоянието на външната и вътрешната ѝ среда. Ключова предпоставка е разбирането, че хората, а не формалните схеми, правят организацията, като ролята на мениджъра се състои в овладяване на социалните сили в организацията и във формирането на нейните ценности (Barnard, 1952) *Ситуационната теория*, създадена от Т. Бърнс и Г. Столкър, разглежда подходящата организационна форма и стил на управление като зависими от вида и формата на задачите и от конкретните условия на средата (Burns & Stalker, 1961). Тази перспектива разглежда управлението и логиката на протичането на дейностите в организацията в много по-висока степен въз основа на неформалните съображения, отколкото в съответствие с формалните предписания (Mullins, 1993).

Управлението на качеството в организационен контекст представлява процес, включващ управленските функции планиране и взимане на решения, организиране, ръководене, координиране, мотивиране и контрол<sup>5</sup>, насочени към дейностите и ресурсите в организацията с цел постигане на пълно съответствие между крайните резултати от нейната дейност и стандартизираните изисквания за целта (Радев, 2007, с. 4). Под управление на качеството в този смисъл се разбира въздействието на производствения процес с цел осигуряване на необходимото качество на продукта. В съвременните условия то се основава на имплицитното допускане, че дейностите не могат да бъдат ефективни, след като продуктите са произведени (или услугите предоставени), а това трябва да става в хода на тяхното производство.

Историческото формиране и еволюция на идеите за управление на качеството са свързани със социално-икономическите условия след средата на XX<sup>-ти</sup> век, които изправят фирмите и организациите пред нови предизвикателства. Практически до края на XIX<sup>-ти</sup> век трансферът на стоки между държавите не е достатъчно развит, защото все още не съществуват бързи и сигурни

---

<sup>5</sup> *Планиране, организиране, ръководене и контрол* се приемат за базови управленски функции. (Вж. Wehrich, Koontz and Cannice, 2010; Нейкова, 2008, с.57-59; Давидков, 2006, с. 101-102; Станчева, 2006, с. 27-28;)

инфраструктурни комуникационни канали. С тяхното развитие и увеличената конкуренция между производителите, промяната на потребителските образци, технологичния напредък, високите изисквания на клиентите и много други фактори, се благоприятства появата на нови цялостни концепции, свързани с управлението на качеството, третиращи го като философия на управленските и производствени процеси, а не единствено като технически характеристики на даден продукт. Под „качество“ започва имплицитно да се разбира стремеж за постигане на симбиоза между техническите характеристики (издръжливост, материали и т.н.) на даден продукт или услуга и способността за удовлетворяване потребностите на клиента. Глобализацията на пазарите създава необходимост от универсалност, което обуславя появата и развитието на концепции и практики, насочени към въвеждане на универсални *стандарти*<sup>6</sup>, които да гарантират стандартизацията на промишлените процеси. От друга страна въвеждането на стандартите като норма в производствената дейност подпомага прилагането на управленските функции от ръководствата на организациите. Първият *работен стандарт* е създаден от американския изобретател и индустриалец Илай Уитни, който разделя производствените процеси на отделни елементи и операции, стандартизирани в продуктове и технологически смисъл (Baida, 1987).

„Началото“<sup>7</sup> на т. нар. съвременна концепция за управление на качеството се свързва с името на Валтер Шухарт, който въвежда понятието *непрекъснат цикъл на технологичните промени на базата на статистически контрол на качеството* – т. нар. *цикъл на Шухарт (PDCA - Plan-Do-Check-Act)* (Shewhart, 1917, с. 433). Идеите на Шухарт за първи път са използвани в практиката през 30-те години на XX-ти век в САЩ. Без никакво съмнение в традиционната теория и практика на управлението на качеството ключова роля има концепцията *Тотално управление на качеството* (Total Quality Management или TQM). Тази управленска методология възниква първоначално в Япония през 50-те години на XX-ти век, като успешно набира популярност и бързо намира приложение в цял свят. Родоначалник на тази мениджърска концепция е Арманд Файгенбаум, който въвежда понятието *Тотален контрол на качеството* (Feigenbaum, 1956, с.

---

<sup>6</sup> Стандартът е нормативен документ по стандартизация, който определя норми, правила и изисквания към обекта на стандартизация (Радев, 2007, с. 11).

<sup>7</sup> Понятието за „съвременност“ не е еднозначно. Отчитайки това, правя уговорката, че дефинирането на „начало на съвременността“ е твърде условно.

93-101), разглеждайки управлението на качеството като функция в производствената система (Дамянов, 2004). По-късно Уилям Деминг разширява обхвата на цикъла на Шухарт, формулирайки известните *Четиринадесет принципи* за управление на качеството (Deming, 1994). През 1951 г. в Япония е създадена награда по качеството, а по това време се появява и трудът на Джоузеф Джуран *Наръчник за управление на качеството* (Juran, 1999), в който е представена неговата трилогия, дефинираща три управленски процеса, необходими на всички предприятия за тяхното подобряване, а именно планиране, подобряване и управление на качеството. По-късно през 1962 г. се появява теорията на Каору Ишикава, която гласи, че в понятието качество, освен качеството на продукта, се включват и обслужването, качественото управление, самото предприятие, както и човешкия живот (Ишикава, 1994). В развитието на бизнес философията на TQM значим принос прави Филип Кросби (Crosby, 1984), известен с концепцията *Нула дефект* (цит. по Fairfield, 2001) и създаването на четири принципа, върху които се базира дейността по усъвършенстване на качеството.

От терминологична гледна точка, опитите да бъде формулирано самото понятие „качество“ във философско-методологическото лоно на TQM са довели до различни, техноконкономически по своята същина, дефиниции във връзка с него:

Ишикава (1994, с. 87-88) определя качеството като *свойство, реално удовлетворяващо потребителя.*

Дж. Оакланд (1998) дефинира качеството като *най-силно конкурентно предимство, а TQM модела за управление като всеобхватен подход за подобряване на конкурентоспособността, ефективността и гъвкавостта на цялото предприятие.*

П. Филева и Х. Тужаров (2007, с. 32) разглеждат качеството като *комплексно понятие, характеризиращо ефективността на всички страни от дейността: разработка на стратегии, организация на производството, маркетинг и т.н.*

ISO (БДС, 2007) дефинира качеството като *степен, до която съвкупност от присъщи характеристики удовлетворяват изискванията.*

Г. Пасхос (2001, с. 90) систематизира основни определения за „качество“ в специализираната литература: *качеството е това, което отговаря и дори надхвърля очакванията на клиента; то е използваемостта на продукта, съгласно неговото предназначение; качеството е всяка*

*дейност (следователно не само продукт) на фирмата, имаща за цел задоволяването на потребностите на клиента; качеството е начин за управление на организацията, влияещ на всяка дейност и на всеки процес; то означава оцеляване; качеството е степента, до която даден продукт или услуга удовлетворява техническите предписания и изискванията на клиента.*

**Базовата идея на TQM е бизнес управлението да бъде фокусирано върху осигуряване на клиентите на продукти и услуги със стандартизирано, непроменящо се качество, които отговарят на техните конкретни потребности.** TQM акцентира изключително върху това, процесите да протичат „правилно”, без да са необходими последващи корекции, дефекти и брак в широкия смисъл на думата. В същността на концепцията се откроява идеята, че фирмата трябва да работи не само над качеството на продукцията си, но и над качеството на организацията като цяло, включително и над работата на персонала (Николова, 2008, с. 2). Този стремеж е изразен в наименованието, съдържащо три аспекта – *тотално*, разбирано като общо, фирмено в смисъл на *управление и качество*, тълкувано не само като качество на продукта. (Хаджиев, 1999) Може да се обобщи, че **TQM моделът се състои в разбирането, че качеството на продукта е функция на организационното управление.**

По-късно през 70<sup>-те</sup> и 80<sup>-те</sup> години на XX<sup>-ти</sup> **TQM философията за управление става основа на трансформацията на идеи и управленски механизми, прилагани в отделни компании, в стандарти, имащи широкоспектърно приложение.** Чрез тях се цели да бъдат постигнати унифицирани норми за качество на предлаганите на пазарите стоки и услуги. Характерното в случая е, че все още често срещана практика е в различните региони на света да съществуват различни стандарти относно един и същи вид изделия. Те са съобразени със спецификата на тези райони и техните технико-икономически възможности. В този период започва интензивното протичане на процеса на хармонизиране на тези регионални норми с международните, които отчитат качествените изисквания към стоките от позицията на глобализацията на икономическите отношения. Посочените действия и техният времеви период поставят началото на унифицирането и стандартизирането на показателите, чрез които се определят физическите, функционалните, и като цяло потребителските свойства на изделията. За да бъдат постигнати целите на процеса взаимозаменяемост е необходимо да бъдат въведени единни (унифицирани) правила за проектиране, изработване и реализиране на взаимнозаменяемите изделия и процеси. Те са обект на стандартизация.

В съвременното стандартизацията представлява прилагане на подредена система от повтарящи се функции, които се извършват в рамките на индустрията, технологиите, науката и икономиката с цел установяване и прилагане на правила и норми, относно управленските функции, дейностите проектиране, изработване, реализиране и експлоатация, осъществявани в различните области на стопанския и икономически живот (Heras-Saizarbitoria, 2010, с. 4; Радев, 2007, с. 9). В организационно-мениджърски аспект стандартизацията се превръща в инструмент за унифицирано управление на качеството. Това става възможно предимно благодарение на емитираните от *Международната организация за стандартизация* (International Organization for Standardization или ISO)<sup>8</sup> стандарти за бизнес управление. В сферата на управлението на качеството основната цел на ISO е създаването на стандарт, базиран на TQM, който да подпомага 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 (Радев, 2007, с. 13). В световен мащаб най-популярни са Системите за управление на качеството, базирани на серията стандарти ISO9000<sup>9</sup> и в частност на ISO9001<sup>10</sup> в актуалната му версия от

---

<sup>8</sup> Международната организация по стандартизация е най-големият международен орган за разработване и публикуване на стандарти. Основана е в Лондон на 23.02.1947 г. от делегати на 26 страни, а понастоящем е обединение от 163 национални органи за стандартизация, всеки от които представлява своята собствена страна. В своето портфолио организацията има емитирани повече от 18 000 международни стандарта и други нормативни документи (Стипцов, 2012).

<sup>9</sup>ISO9000 е серия от стандарти, емитирани от Международната организация по стандартизация - ISO, регламентиращи управлението на качеството в предприятията. Когато се говори за серията стандарти ISO9000, освен ISO9001, съдържащ изисквания към изграждане на система за управление на качеството, се включват и стандарти, дефиниращи специфичното тълкуване на термини и определения и допълнителни стандарти с насоки за интерпретация на изискванията в някои специфични организации – медицински заведения, органи на местното самоуправление и др. Серията ISO 9000 обединява следните международни стандарти: *ISO9000 – Системи за управление на качеството – Основни принципи и речник*; *ISO9001 – Системи за управление на качеството – Изисквания*; *ISO9004 – Системи за управление на качеството*; *Ръководство за подобряване на резултатите* (ISO, 2014; ASQ, 2014). През 1987 г. ISO поставя началото на семейството стандарти ISO9000 за сертифициране на системи за управление на качеството (Heras-Saizarbitoria, 2010, с.14). При разработката са заимствани стандарти, използвани от Министерството на отбраната на САЩ за оценка на системите, осигуряващи качеството на доставяната военна продукция, които през 50-те години стават основа за разработката на т. нар. *Публикации за осигуряване на качеството в съюзните страни на НАТО* (Allied Quality Assurance Publications - AQAP). По-късно през 70-те години Британският институт по стандартизация (BSI) доразработва военните стандарти на НАТО и през 1979 г. ги издава като британски стандарт BS5750. На негова база през 1987 г. Технически комитет 176 на ISO издава първата версия на ISO9001. За кратко време след емитирането на стандарта 80-те страни членки на ISO,



2008 година. ISO интерпретира и разглежда категорията управление на качество като съвкупност от компоненти и показатели, които образуват система. Системният подход в бизнес управлението се свързва с името на Лудвиг фон Берталанфи и неговата класическа дефиниция за система като *комплекс от елементи, които се намират във взаимодействие*, т. е. съвкупност от определени принципи и методи за изследване на обектите като система, обединяваща в едно цяло множество взаимосвързани елементи или процеси (Берталанфи, 1973, с. 20-37). На теоретично равнище системният подход е опит за изграждане на *цялостен организационен контекст* (Давидков, 2006, с. 36). Всички емитирани от ISO стандарти се базират на системна логика и процесен подход към организационното управление. В този смисъл управлението на качеството се разглежда като функция на системата за управление. Възникването и развитието на стандартизираните системи за управление на качеството е свързано с насочване на усилията към предварително разработване на формални процедури за изпълнение на дейности, които взаимосвързано водят до подобряване на процесите, осигуряващи високо качество на продуктите, изделията и/или услугите (Чанкова, 2006, с. 2). В тази логика мениджърските стандарти, емитирани от ISO като инструмент за управление, разглеждат *качество на входа* (всички видове ресурси), *качество на процеса* (трансформацията на ресурсите в резултат), *качество на изхода* (резултата) (Борисов, 1995). Систематичното определяне и управление на използваните процеси в една организация и особено взаимодействията между процесите, се нарича *процесен подход* (Ненова, 2013, с. 253-256). Процесният подход е концепция, характеризираща всички емитирани от ISO международни стандарти за управление. В същността

---

включително САЩ, Япония и държавите, съставляващи Европейския съюз, приемат ISO9001 като свой национален стандарт за управление на качеството (това се случва посредством националните стандартизационни органи. В Република България *Българският институт за стандартизация* е националният орган за стандартизация).

<sup>10</sup> Стандарт ISO9001:2008 поставя изисквания към проектирането, изграждането и внедряването на система за управление на качеството в организацията. От първата си версия през 1987 г. до днес стандартът ISO9001 е обект на непрекъснат преглед и актуализация. През 1994 г. е направена първата му ревизия, като разликите спрямо изданието от 1987 г. са незначителни. Съществена промяна в изискванията на стандарта е направена с версията му от 2000 година. Последната до момента промяна на ISO9001 е извършена през 2008 г., като разликите в сравнение с версията от 2000 г. са предимно козметични (BSI, 2014; Heras-Saizarbitoria, 2010, с. 12-15). Официалното издание на стандарт ISO9001, валидно в България, е *БДС EN ISO 9001:2008. системи за управление на качеството. Изисквания (ISO 9001:2008)*. Според официалната статистика на ISO през 2012 г. 1 101 272 организации от цял свят са внедрили система за управление на качеството и са се сертифицирали съгласно стандарт ISO9001 в актуалната му версия от 2008 г. (ISO, 2014). По данни на Сдружение “Клуб 9000”, към юли 2014 г. в България 2773 организации притежават валидни сертификати за съответствие със стандарт ISO9001:2008 (Сдружение „Клуб 9000”, 2014).

му стои идеята, че всяка дейност или съвкупност от дейности, която използва ресурси, за да превърне входните елементи в изходни, може да бъде определена като процес. За да функционират ефективно, организациите трябва да идентифицират и да управляват многобройни, взаимосвързани и взаимодействащи си процеси. Изходните елементи на даден процес формират непосредствено входните елементи за следващия.

Системите за управление на качеството, базирани на стандарт ISO9001:2008, рефлектират управлението и формалната организационна структура на дадена фирма, предприятие или друга организация, с цел да бъде гарантирано качеството на даден продукт или услуга на клиента, независимо от страничните и/или субективни фактори. Системите за управление на качеството, по идея на създателите им, трябва да са приложими във всяка фирма, организация, предприятие или друга институция, която има желание да ги внедри, без значение от големината, географската локация или спецификата на дейността ѝ. Обхватът, който системата за управление на качеството има в дадена фирма, т. е. дейността, за която се прилага, се определя от сектора на икономическа или друг тип активност на конкретната организация, която желае да внедри системата. Идеалнотипологично погледнато проектирането, разработването и внедряването на системата за управление на качеството трябва да се съобрази с конкретните условия, организационна структура и фирмена култура, които са заварено институционализирани и обективирани. Под „съобразени” тук се има предвид, че по презумпция (и претенция) на създателите на стандарта, конкретните регламенти и правила, които императивно се налагат с неговото внедряване, трябва да бъдат така подбрани и интерпретирани от отговорния за въвеждането на стандарта субект (който обикновено е външен консултант, в редки случаи е служител или екип от самата организация внедрител), че да не предизвикат вътрешнофирмено напрежение и конфликт със съществуващите формални и особено неформални правила на организацията. В практиката именно помиряването на изискванията на стандарта и заварените социални отношения и изградени навици в конкретна фирма понякога не само е невъзможно, но и води до сериозно „напрежение”. За да бъде обяснено това твърдение е необходимо да бъдат експлицирани механизмите, чрез които изискванията на стандарта намират практическо изражение в ежедневните дейности на организациите.

Изискванията на Системата за управление на качеството във всяка конкретна организация се материализират чрез задължителния набор от документи<sup>11</sup>, съдържащ регламенти и формални норми, определящи трудовия процес и технологичната последователност на всички етапи от създаването на продукта/услугата и предаването на продукта на клиента или предоставянето на услугата. Посредством тези инструменти документираната системата за управление на качеството се превръща в един своеобразен *правилник за работа на организацията*, задаващ задължителни норми за извършване на всички дейности на организацията. От тук следва, че системата за управление на качеството може да се дефинира и като конгломерат от норми или формални правила, част от формалната структура на организацията, които детерминират пряко трудовото поведение на хората, които я съставляват. Стандарт ISO9001 се характеризира с изисквания за налагане на определен тип рационална управленска структура на ефикасно и ефективно разпределение на ресурсите, на централизирано безпристрастно, прозрачно, проследимо и формално обективирано управление, базирано на събиране, анализиране и структуриране на факти преди взимане на важни управленски решения. Казано с друго думи, стандартите от серията ISO9000 представляват своеобразна инструментална база, изградена на основата на надсубективни, прозрачни, проследими и нормативно ангажиращи норми на поведение на всички актьори и особено на власт имащите такива – рационален управленски модел, базиран на формални императивни процедури. Така **управлението на качеството, съгласно стандарт ISO9001, представлява системно ориентиран процес, включващ процедурно регламентиране на 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** (Радев, 2007, с. 4; БДС, 2007).

---

<sup>11</sup> Минимумът на документите, изискуеми от стандарт ISO9001:2008, представлява документирана *Политика по качеството*, документиран *Цели по качеството*, *Наръчник по качеството* и шест процедури по качеството (*Процедура за управление на документи*, *Процедура за управление на записите*, *Процедура за управление на несъответстващ продукт*, *Процедура за вътрешни одити*, *Процедура за превантивни действия* и *Процедура за коригиращи действия*). Според размера, дейността и структурата на компанията обемът на тези документи варира значително, но обикновено е в границите между 100 и 250 стандартни страници.

Два ключови момента следва да бъдат ясно експлицирани. Първо: стандартизацията, реализираща се посредством ISO9001, поставя акцент върху техно-икономически аспекти на управлението на качеството. Главното допускане е, че качеството може да бъде гарантирано, посредством стандартизацията на процесите в организацията и чрез тяхното процедурно, алгоритмизирано управление. Тоест в логиката на един **универсалистки възглед към управлението, стандартизацията имплицитно съдържа в себе си презумпцията за определен тип формална процедурна рационалност, характеризираща се със съществуването на „един най-добър начин“ за протичането на даден процес и създаването на продукт и/или услуга.** Допускането е, че трябва да бъде идентифициран този механизъм на логическа последователност от действия, които ще доведат до най-добрите резултати. Ключовият аспект на тази, по същество технократска рационалност, е, че „универсалният най-добър начин, най-добрият модел“ съществува и той трябва да бъде установен и следван в рамките на организацията, тъй като в резултат ще доведе до най-добър и качествен продукт и/или услуга. **Стандарт ISO9001 се е превърнал в международно легитимен инструмент за стандартизирано управление на качеството.** Легитимацията, самопровъзгласяването на стандарта за „(най-)добра управленска практика“ става възможно благодарение на авторитетни организации като ISO, които притежават символната власт да пропагандират и нормативната да емитират стандарти. Властово подкрепен от авторитетни международни организации, стандартът се легитимира и институционализира посредством императивния елемент на задължителността. Постепенно конкретни пазари (в рамките на дадени икономически сектори), първоначално „асимилирали“ стандарта като общодостъпен стратегически инструмент, впоследствие моделират широките изисквания към „качеството“ на управление в конкретни очаквания към фирмите. В резултат, посредством механизма на международната сертификация<sup>12</sup>,

---

<sup>12</sup> Важна особеност и средство за развитието и разпространението на стандартизацията е сертификацията. Системите за управление, разработени в съответствие с изискванията на международни стандарти, могат да бъдат одитирани (проверявани, контролирани) от трета независима страна и при положителен резултат да бъдат сертифицирани (да се издаде документ за съответствие със стандарта). От значение е да се уточни, че за да притежава легален сертификат за съответствие с един или повече международни стандарти, организацията която е въвела в практиката си система за управление, трябва да премине успешно независим и обективен сертификационен одит от сертификационна организация, акредитирана съгласно ISO/IEC 17021 от акредитиращ орган, който е член на Международния акредитационен форум (International Accreditation Forum - Multilateral Recognition Agreement (IAF MLA) (IAF, 2014). Сертификатите, които се издават на успешно преминалите сертификационен одит организации, са с валидност 3 години от датата на издаването им. След изтичане на този период организациите могат да бъдат ресертифицирани за нов тригодишен период. Всяка година от периода на валидност на сертификата се извършва

стандартизираното управление на качеството се „налага“ като институционален ред за организациите, опериращи в конкретни пазари (Allaire, 2009, с. 14-18). Рационално бюрократичният управленски модел, въплътен в стандарт ISO9001 има претенцията и презумпцията, че е релевантен, независимо от конкретните характеристики на организацията, за която се прилага (дейност, големина, структура), и социокултурните особености на съответния географски район. В този смисъл стандартът представлява една технологична представа за качествено управление – алгоритмизирана последователност от „най-добри решения“.

Второ: **стандартизацията, първоначално възникнала с цел да унифицира и хармонизира технологични процеси, се е трансформирала в универсалистки стандарти за социални процеси, какъвто е бизнес управлението.** Следователно техно-икономическите подходи (намерили приемственост и широка популярност в стандарт ISO9001) разглеждат и дефинират управлението на качеството като алгоритмизирана, формална процедурна рационалност (в традициите на Тейлър и Вебер). Управлението на качеството като функция на „най-добрия начин да се управлява“ предполага да гарантира на клиентите стандартизиран набор от познаваеми, физически и функционални свойства, създаващи предпоставка за рамкиране на „качествен“ продукт (или услуга) във вид, съответстващ на конкретни технически концепции.

Алтернативният *ситуационалистки* възглед към управлението предполага, че съществуват множество различни подходи към мениджърския процес, които могат да бъдат релевантни в различни ситуации. За да бъде конструирана една социологическа концепция за управление на качеството, е необходимо „качеството“ (макар и абстрактно в смислов аспект понятие) да се интерпретира, посредством социално фокусиран подход.

Теоретичните постижения на *Социалния конструктивизъм*<sup>13</sup>, чрез *фундаменталното допускане, че социалният свят е социално конструиран* (Mizuchi & Fein, 1999, с. 654), позволяват реинтерпретация на смисъла на понятието „качество“ и процеса на управление на качеството в организационен контекст от една друга, социологическа перспектива. Поставяйки

---

контролен одит (според практиките на сертифициращата компания). При констатирани груби несъответствия сертификатът може да бъде отнет.

<sup>13</sup> Вж. Camargo-Borges & Rasera, 2013; Andrews, 2012; Ran & Golden, 2011; Leeds-Hurwitz, 2009, с. 892-895; Mattila & Aaltio, 2006, с. 15-23; Levine, 1999, с. 81-91; Mizuchi & Fein, 1999; Бъргър & Лукман, 1996; Burr, 1995

акцента върху хората, които заедно генерират смисъл и създават свои организационни светове, „качеството” може да бъде разглеждано като процес на социално договаряне, легитимен в границите на конкретна социална група. Йенс Бекерт (2007, с. 15) илюстрира това, посредством социалния механизъм и процес на приписване на пазарна стойност на даден продукт или услуга, реконструирайки социалната обективизация и легитимираност на остойносттаването. Излаганата от Бекерт теза е, че класификацията на качеството може да се основава на стандарти, които правят възможни обективни описания за качество на продуктите във връзка с други продукти от същия клас, но това е приложимо, когато съществуват обективни технически критерии за класификация (пак там). В основата на такава класификация стои технически стандарт. Но тези класификации целят единствено създаване на функционална стойност на един продукт в сравнение с останалите и са възможност за недвусмислено класифициране само в случай на много прости продукти. Ако продуктите (или услугите) са по-сложни, тогава критериите за оценка трябва да се установят на социално ниво – в социалните процеси, които да доведат до приемането им. Следователно, **„качеството” не е обективна външна реалност, а субективен социален смисъл.** Конструирането на споделени в рамките на дадена социална среда характеристики на „качеството” е свързано неизбежно с наличието и интерпретацията на информация за оценявания обект. Декодирането на информацията в смисъл изисква субективна, социално рефлектирана интерпретация на дискурса (Wright, 2004, с. 8-9; Miranda & Saunders, 2003, с. 87-106; Dixon & Napke, 2003, с. 142-144; Fearon & Laitin, 2000, с. 851-852; Hatch, 1997, с. 275-288). С други думи, социалното конструирание на смисъла предопределя интерпретацията на информацията, имаща стойност в процеса на охарактеризиране на качеството. Така например споделеното в рамките на дадена социална група разбиране на характеристиките на желан социален статус, може да мотивира символно потребление, което да остави на заден план значимостта на техническите характеристики на дадена стока (Witt, 2008). По подобен начин се създава и легитимира „качеството” в т. нар. *незаконни пазари*. Във функциониращите извън нормативната държавна регулация пазарни системи критериите за „качество” се създават посредством механизмите на социална договореност между актьорите, участващи в тях (Beckert & Wehinger, 2011, с. 8-12).

От една социално-конструктивистка гледна точка към „качеството” могат да бъдат открити следните аспекти: **(1) „качеството” не е изначално съществуваща обективна**

даденост, а се тълкува, конструира и интерпретира в зависимост от конкретни индивидуални и социално-културни регионални особености; „качеството“ винаги зависи от ситуацията и обстоятелствата, в които даден „потребител“ се намира; и (2) „качеството“ на даден продукт не е еднозначна, самостоятелно измерима характеристика, а представлява съвкупност от социално значими характеристики, които формират неговата стойност за даден потребител (Beckert & Musselin, 2013; Cidell & Alberts, 2006, с. 999-1007; Holleran, Bredahl & Zaibet, 1999, с. 669-683). В този смисъл, можем да мислим за „качеството“ като социален процес на договаряне, който задава границите и характеристиките на качествения продукт, услуга или процес като легитимен за дадена социална група. Логично е да приемем, че в рамките на различни социални групи (и различни професионални среди) легитимните критерии за „качество“ ще са различни за продукти и/или услуги с едни и същи характеристики. Следователно, парадоксално амбивалентно е самото възприемане за стандартизирано и унифицирано управление на качеството (и в този смисъл на управлението като социален процес изобщо), при положение, че не съществува константен и еднозначен смисъл за това, какво е „качество“, а е единствено коректно да се твърди, че съществува множество от социално приемливи значения, които са много различни и варират в различен социален контекст.

В противовес на *универсалистките* техно-икономически подходи към управлението, характеризиращи се с формална процедурна рационалност, една *ситуационалистка* социологическа трактовка дефинира управлението като вид човешка дейност (с творчески характер), насочена към постигане на конкретни цели, неразривно свързани със съдържателните характеристики на социалната система. Такъв подход към управлението акцентира върху структурата на социалните явления и процеси, които са в основата на постигането на целите на организацията, разглеждана като тип социална общност. Една социално-конструктивистка перспектива към бизнес управлението предполага, че самите механизми на управлението са социално детерминирани, т.е. функциите планиране, организиране и контрол на дадени процеси са „произведени“ и интернализирани от конкретен социален контекст (Harding, 2003). Казано с други думи, социалната среда създава и легитимира критериите за качеството на социалните процеси. Погледнато през социологическа призма, качеството в организационно-икономически контекст следва да се разглежда като социално произведена категория, подобно на репутацията, имиджа (Rindova, Pollock & Hayward,

2006, с. 6-7; Rao, 1994, с. 29-44), лидерството (Billsberry, 2009, с. 1-2) и др. А социално-културните категории не са *някаква технология, която е паднала от небето* (Rigby & Sanchis, 2006, с. 22) и не могат да бъдат унифицирани, уеднаквени и стандартизирани, защото тяхната релевантност се създава, обективира, легитимира и фалшифицира (последното в смисъла на Попър) в рамките на социалния опит и интеракциите на актьорите. **Социалният подход към управлението на качеството „си дава сметка”, че изборът на цели и подходи в управлението не може да бъде праволинеен, дедуктивен процес. Социалният подход към управлението на качеството се определя не толкова с безпристрастно и ясно мислене и рационално целеполагане, а най-вече със социални обобщения, анализ на предишни дадености и други динамични фактори, които са в диалектична връзка с хората, съставляващи дадена организационна система. Управлението на качеството в този смисъл се рефлектира, определя и насочва от значимите в конкретна социална среда аперцепции за „качество” на продукт или услуга. Следователно и това е главна теза на настоящия текст: За да бъде релевантно управлението на качеството (и бизнес управлението в по-широк смисъл) трябва да бъде мислено като резултат от конкретна социална конвенция, „произведена” в рамките на дадена индивидуална (организационна) и социално-културна (историческа и регионална) биография, която не подлежи на акуратно унифициране и стандартизиране, защото не съществува и няма как да бъде легитимен „един най-добър начин” за случване на социални процеси.**

В един по-широк смисъл, настоящият анализ е опит за дефиниране на една социологическа позиция към мениджмънта, изградена в лоното на социалния конструктивизъм, и характеризираща се с идеята, че управлението е вид (творческа) човешка дейност. Казвам, това с ясното съзнание, че подобна теза изисква теоретико-методологическа аргументация, която е извън пределите на настоящия текст. Наложителна е уговорката, че всяка крайна оценка по отношение на въпроса кое управление е по-добро, ще бъде субективна и непълна по своята същност. Противопоставянето и сравняването на два диаметрално противоположни възгледа позволява да се експлицира именно тази нееднозначност на управленския процес. За да разберем и да сме в състояние релевантно и максимално безпристрастно да оценим конкретното съдържание на управлението, ние се нуждаем от еднозначен отговор на множество въпроси. Незначително малка част от тях са: *кога можем да приемем една организация за добра?*; *кога*



целите на една организация са добри?; какво означава добро управление? и т.н. В исторически аспект подобни въпроси са получавали множество хетерогенни отговори, чието систематизиране не е предмет на този текст. И ако в заключение все пак трябва да се изведе една макар и субективна социологическа позиция за релевантността на управлението в широк смисъл (съдържаща, но надхвърляща управлението на качеството), то тя ще бъде заключена в следното.

Социологическата рефлексия към бизнес управлението предполага поглед отвъд имплицитното икономическо дефиниране на термините *ефективност* и *ефикасност*<sup>14</sup> на мениджмънта. Всяка надеждна основа, на която се изгражда управленската стратегия и практика, следва да отчита социалните особености на хората, които съставляват дадена организация. Познаването и съобразяването с потребностите, интересите, ценностите, мотивите и очакванията на хората са стабилна предпоставка за акуратно планиране и целеполагане на организационно равнище. Подобен подход вероятно би позволил на мениджърите да влияят върху формирането на организационните роли и мотивацията за постигане на целите – както на бизнес равнище, така и на личностно. Следователно качествено управление в организационен аспект може да бъде мислено като социален процес на създаване и поддържане на баланс между личните, субективни стремежи и организационните (бизнес) цели. Баланс, който от позицията на автора, не може да бъде дългосрочно удържан в рамките на процедурна формална стандартизация на вътрешно-организационните процеси. Стандартизираните, дедуктивно изведени критерии за ефективност и ефикасност на управленския процес не могат да бъдат релевантни. Ефективната дейност на организацията е възможна само при отчитане на социалния фактор. За да бъде даден управленски подход релевантен за постигането на конкретни цели, той следва да бъде в синхрон със социалната (следователно променлива) природа на актьорите, чието поведение се стреми да повлияе.

В настоящият текст е направен опит за проследяване и анализ на два парадигмално противоположни подхода към управлението на качеството в организационно-икономически контекст. Първият е универсалистският техно-икономически – „един най-добър начин”, подлежащ на идентификация и формална стандартизация, намерил широко практическо

---

<sup>14</sup> Вж. Bartuševičienė & Šakalytė, 2013; Zokaei & Simons, 2006, с. 141-162; Наумов, 2004, с. 31

приложение в международния стандарт ISO9001 и базираните на него Системи за управление на качеството. Вторият е социалният подход, дефиниращ управлението на качеството като вид човешка дейност, насочена към постигане на конкретни цели и удовлетворяване на изисквания, създадени и легитимирани от конкретна културна среда. От социологическа перспектива всякакъв опит за формална процедурна стандартизация на социални процеси (каквото е управлението) е нерелевантен и неуместен опит, който трудно (ако не и невъзможно) би могъл да доведе до постигане на устойчиви положителни икономически резултати за бизнес организациите.

#### ЛИТЕРАТУРА:

- Барт, Т.** 2010. *Управление качеством*. Учебный курс (учебно-методический комплекс), Московский институт экономики, менеджмента и права, Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП [http://www.e-college.ru/xbooks/xbook066/book/index/index.html?part-005\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook066/book/index/index.html?part-005*page.htm) Последно посетена на 16.05.2014.
- Берталанфи, Л.** 1973. История и статус общей теории систем. В: *Системные исследования*, 5.
- Борисов, В.** 1995. *Въведение в Здравния мениджмънт (избрани лекции)*. София: Лукс 92.
- Български държавен стандарт*. 2007. БДС EN ISO 9000:2007 Системи за управление на качеството. Основни принципи и речник (ISO 9000:2005). София.
- Бъргър, П., Лукман, Т.** 1996. *Социалното конструиране на реалността*. София: Критика и хуманизъм.
- Вебер, М.** 1992. *Социология на господството. Социология на религията*, София: УИ "Св. Кл. Охридски".
- Давидков, Ц.** 2006. *Управление на организациите. Поведението в организационен контекст*, София: УИ "Св. Кл. Охридски".
- Дамянов, Д. и кол.** 2004. *Иновациите – политика и практика*. София.
- Ишикава, К.** 1994. *Тотално управление на качеството в Япония*. София: Христо Ботев.
- Наумов, И.** 2004. *Организационно поведение*. София: Рал Колобър.
- Нейкова, Р.** 2008. *Основи на управлението*. София: Издателство на ВУЗФ.

- Ненова, А.** 2013. Интегрирани системи за управление на качеството, околната среда, безопасността и здравето в бизнес организациите. В: *Научни трудове на Русенския университет*, 52 (1.2)
- Николова, И.** 2008, Теоретична основа на тоталното управление на качеството –основни модели и изследвания. В: *8 Международна Конференция Авангардни Машиностроителни Обработки*.
- Пасхос, Г.** 2001. Тотално управление на качеството  
[http://qmconsult.eu/free\\_books/tqmtdocument.pdf](http://qmconsult.eu/free_books/tqmtdocument.pdf) Последно посетена на 30.07.2012.
- Радев, К.** 2007. *Организационно поведение*. София: Авангард Прима.
- Сдружение "Клуб 9000". 2014. Справочник сертифицирани фирми. София.  
<http://www.club9000.org/bg/ISO9001-Certified-Firms.php> Последно посетена на 11.08.2014.
- Станчева, А.** 2006. *Основи на управлението*. Варна: Стено.
- Стипцов, В.** 2012. *Защо и как да се сертифицираме?* София: Издателска къща при ЛТУ.
- Филева, П., Х. Тужаров.** 2007. *Тотално управление на качеството или новата философия на бизнеса*. София: Асеновци.
- Хаджиев, К.** 1999. *Проектиране на високо съвършени организации*. София: Люрен.
- Чанкова, Л.** 2006. Системите за управление на качеството (ISO 9000) и логистиката на индустриални фирми в България. В: *Икономически алтернативи*, 3
- Allaire, G.** 2009. Economics of Conventions and the New Economic Sociology and our Understanding of Food Quality and New Food Markets and Trade Institutions. paper provided by *International Association of Agricultural Economists* in its series 2009 Conference, August 16-22, 2009, Beijing, China with number 53203.
- American Society for Quality. 2014. What is the ISO 9000 Standards Series? <http://asq.org/learn-about-quality/iso-9000/overview/overview.html> Последно посетена на 02.07.2014.
- Andrews, T.** 2012. What is Social Constructionism? *Grounded Theory Review*, 1(11)  
<http://groundedtheoryreview.com/2012/06/01/what-is-social-constructionism/> Последно посетена на 13.08.2014.
- Baida, P.** 1987. Eli Whitney's Other Talent. *American Heritage*, 38(4)  
<http://www.americanheritage.com/content/eli-whitney%E2%80%99s-other-talent?page=show>  
Последно посетена на 10.05.2014.

- Bartuševičienė, I., Šakalytė, E.** 2013. Organizational Assessment: Effectiveness Vs. Efficiency. In: *Social Transformations in Contemporary Society*, 1
- Beckert, J., Musselin, C.** 2013. *Constructing Quality The Classification of Goods in Markets*. Oxford: Oxford University Press.
- Beckert, J., Wehinger, F.** 2011. In the Shadow: Illegal Markets and Economic Sociology. In: *MPIfG Discussion Paper*, 11(9).
- Beckert, J.** 2007. The Social Order of Markets. [http://www.mpifg.de/pu/mpifg\\_dp/dp07-15.pdf](http://www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp07-15.pdf)  
Последно посетена на 30.07.2012.
- Barnard, Ch.**1952. *Organization and Management*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Billsberry, J.** 2009. The Social Construction of Leadership Education. In: *Journal of Leadership Education*, 8(2).
- Burns, T., Stalker, G.** 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Burr, V.** 1995. *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Camargo-Borges, C., Rasera, E.** 2013. Social Constructionism in the Context of Organization Development: Dialogue, Imagination, and Co-Creation as Resources of Change. In: *SAGE Open*, April-June 2013: 1–7.
- Cidell, J., Alberts, H.** 2006. Constructing quality: The multinational histories of chocolate. In: *Geoforum* 37.
- Crosby, Ph.**1984. *Quality without tears: the art of hassle-free management*. McGraw-Hill Professional.
- Daft, R.1983. *Organization Theory and Design*. West Publishing Company, College&School Division.
- Deming, W.** 1994. *Prize Committee:Deming Prize Guide for Overseas Companies*. Tokio: Union of Japanese Engineers and Sciences.
- Dixon, D., Hapke, H.** 2003. Cultivating Discourse: The Social Construction of Agricultural Legislation. In: *Annals of the Association of American Geographers*, 93(1).
- Drusker, P.** 1973. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. NY: Harper and Row.
- Fairfield, J.** 2001. *Corporate culture and the quality organization*. Greenwood Publishing Group.
- Fearon, J., Laitin, D.** 2000, Violence and the Social Construction of Ethnic Identity. In: *International Organization*, 54(4)
- Feigenbaum, A.** 1956. Total Quality-Control. In: *Harvard Business Review*, 34(6)

International Accreditation Forum. 2014. <http://www.iaf.nu> Последно посетена на 28.07.2014.

International Organization for Standardization. 2014.

<http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm> Последно посетена на 02.01.2014.

**Ivanchevich, J.** 1989. *Management. Principles and Functions*. Business Pubns.

**Juran, J.** 1999. *Juran's Quality Handbook, Fifth Edintion*. McGrawn-Hill.

**Harding, N.** 2003. *The Social Construction of Management*. London: Routledge.

**Hatch, M.** 1997. Irony and the Social Construction of Contradiction in the Humor of a Management Team. In: *Organization Science*, 8(3).

**Heras-Saizarbitoria, I.** 2010. ISO 9001, ISO 14001 and other global metastandards. [http://www.sc.ehu.es/oewhesai/LB\\_03\\_2010.pdf](http://www.sc.ehu.es/oewhesai/LB_03_2010.pdf) Последно посетена на 07.01.2013.

**Holleran, E., Bredahl, M. and Zaibet, L.** 1999. Private Incentives For Adopting Food Safety And Quality Assurance. In: *Food Policy*, 24.

**Leeds-Hurwitz, W.** 2009. *Social construction of reality*. In: *S.Littlejohn & K.Foss (Eds.). Encyclopedia of communication theory*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

**Levine, D.** 1999. Identity, the Group, and the Social Construction of Reality. In: *Journal for the Psychoanalysis of Culture and Society*.

**Mattila, M., Aaltio, I.** 2006. From Tools to Social Construction of Organizational Reality: Studying Value Dissemination in three Case Companies. In: *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 11(2).

**Miranda, S., Saunders, C.** 2003. The Social Construction Of Meaning: An Alternative Perspective On Information Sharing. In: *Information Systems Research*, 14(1).

**Mizruchi M., Fein L.** 1999. The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. In: *Administrative Science Quarterly*, 44(4).

**Mullins, L.** 1993. *Management and Organisational Behaviour*. UK.

**Okland,J., Porter, L.** 1998. *Total Quality Management*. UK: Butterworth-Heinemann

**Ran, B., Golden, J.** 2011. Who Are We? The Social Construction of Organizational Identity Through Sense-Exchanging. In: *Administration & Society*. 43(4).

- Rigby, M., Sanchis, E.** 2006. The concept of skill and its social construction. In: *European journal of vocational training*. 37(1).
- Rindova, V., Pollock, T., Hayward, M.** 2006. Celebrity Firms: The Social Construction of Market Popularity. In: *Academy of Management Review*, 31(1).
- Rao, H.** 1994. The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895–1912. In: *Strategic Management Journal*, 15(1).
- Shewhart, W.** 1917. *A study of the accelerated motion of small drops through a viscous medium*. Press of the New Era Printing Company.
- The British Standards Institution. 2014. ISO 9001 Quality Management, <http://www.bsigroup.com/en-GB/iso-9001-quality-management/> Последно посетена на 11.08.2014.
- Weihrich, H., Koontz, H., Cannice, M.** 2010. *Management: A Global and Entrepreneurial Perspective*, 13e. New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Witt, U.** 2008. Symbolic Consumption and the Social Construction of Product Characteristics. In: *Papers on Economics and Evolution*.
- Wright, A.** 2004. The use of scenarios in social construction of sense. In: *Working Paper Series 2004, Number WP001/04*. University of Wolverhampton, UK.
- Zokaei K. A. and Simons D. W.** 2006. Value chain analysis in consumer focus improvement. A case study of the UK red meat industry. In: *The International Journal of Logistics Management*, 17(2).