

FRI-ONLINE-1-EM1-07

---

## INTRAPRENEURSHIP IMPROVEMENT IN A MACHINE BUILDING FIRM THROUGH THE ISO 9001:2015 PRINCIPLES<sup>13 14</sup>

---

### **Denitsa Fileva, PhD Student**

Department of Management and Social Activities

University of Ruse "Angel Kanchev"

Tel.: 0878 - 947 - 135

E-mail: romanova.fileva@abv.bg, dfileva@uni-ruse.bg

### **Assoc. Prof. Daniel Pavlov, PhD**

Department of Management and Social Activities

University of Ruse "Angel Kanchev"

Tel.: 0884 - 343 - 132

E-mail: dpavlov@uni-ruse.bg

***Abstract:** There are different principles in ISO 9001: 2015, such as leadership; people involvement; process approach; improvement and others. The purpose of this report is to study how some of these principles could improve the internal entrepreneurship in a machine-building enterprise. The tasks are: (1) To present the principles of ISO 9001:2015, then (2) to outline specific benefits for intrapreneurship and (3) to identify potential linkages between the principles and benefits.*

***Keywords:** intrapreneurship, industry, ISO 9001:2015*

***JEL Codes:** L0, M11*

### **ВЪВЕДЕНИЕ**

Целта на доклада е да представи възможности за подобряване на вътрешното предприемачество чрез принципите на ISO 9001:2015. Все повече системата за управление на качеството се превръща във важен фактор за успеха на всяко производствено предприятие. Това налага да се анализира дали е възможно да се породят взаимовръзки между посочените принципи и желаните ползи за предприятието. Ето защо основните задачи пред настоящия труд са:

- (1) Представяне на принципите, заложи в ISO 9001:2015.
- (2) Представяне на ползи за фирмата, резултат и от дейностите по насърчаване на вътрешното предприемачество.
- (3) Идентифициране на възможни взаимовръзки между посочените *принципи* и *ползи*.

### **ИЗЛОЖЕНИЕ**

#### **Основни принципи в системата за управление на качеството ISO 9001:2015**

През 2015 г. в Република България е приет европейският стандарт EN ISO 9001:2015, който придобива статут на български стандарт от 25.09.2015. Той е разработен съгласно директивата на ISO и по-точно – неговото приложение Annex SL (ISO/IEC Directives, Part 1 Consolidated ISO Supplement – Procedures specific to ISO).

Системата за управление на качеството е обект на различни научно-приложни изследвания (Gueorguiev & Kostadinova, 2021; Gueorguiev & Dimitrova, 2017; Nedyalkov,

---

<sup>13</sup> Докладът е представен в секция „Икономика и мениджмънт 1“ на 29 октомври 2021 с оригинално заглавие на български език: ПОДОБРЕНИЯ ВЪВ ВЪТРЕШНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО В МАШИНОСТРОИТЕЛНА ФИРМА ЧРЕЗ ПРИНЦИПИТЕ НА ISO 9001:2015.

<sup>14</sup> Проучването е в рамките на проект 2021-БМ-01 „Изследване адаптацията на бизнес системи към условията на динамично променяща се среда“, финансиран от ФНИ на РУ „Ангел Кънчев“.

Petkov, Kirova & Boneva, 2018; Akterian, 2016; Petkov & Nedyalkov, 2015). Основните принципи на СУК, според ISO 9001:2015, са:

- Насоченост към клиента (customer focus). Фирмата следва да изпълни изискванията на клиента, така че в най-голяма степен да удовлетвори неговите очаквания. Изследването на потребителското поведение заема все по-важна част от дейността на предприятията.

- Лидерство (leadership). При изпълнението на този принцип се очаква мениджърите от различните управленски нива да изградят помежду си нужната координация, за да изпълнят целите на фирмата. Това изискване дава възможност да перспективни ръководители да засилят дейностите по насърчаване на насърчаване на вътрешното предприемачество и да се подобри и организационната структура на предприятието.

- Приобщаване на персонала (engagement of people). Кадрите стават все по-важен производствен фактор в дейността на всяка фирма. Ето защо, мениджърите следва внимателно да интегрират индивида в съответната организация (Kotsev, 2008) в търсене на балансиран отношения между работодателите и наетите. Различните служители могат да станат източници на желаната промяна, ако във фирмата има нужната среда за подкрепа на вътрешното предприемачество.

- Процесен подход (process approach). При него отделните дейности се управляват като процеси в цикъла „планиране – изпълнение – проверка – действие“. Този подход позволява да се идентифицират различни рискове и да се търси нужната ефикасност на фирмените резултати.

- Подобряване (improvement). Конкуrentната среда налага нови изисквания към всяка бизнес организация. Управителят следва да въвежда различни мерки за подобрения в дейността на фирмата, в т.ч. да стимулира вътрешното предприемачество за генериране на идеи и конкретни предложения.

- Взимане на решения, основани на доказателства (evidence-based decision making). Този принцип може да се изпълни, ако мениджърът е изградил информационна система, която доставя надеждна информация за елементите на вътрешнофирмената среда и външната среда. Информационното осигуряване е комплексен процес и изисква специфична подготовка на ръководителите за подреждане на получената при тях информация по начин, който да им осигурява бърз достъп до нея при изработване на управленски решения.

- Управление на взаимоотношенията (relationship management). Динамичната пазарна среда поставя на дневен ред и необходимостта от внимателно подреждане на отношенията с доставчиците и бизнес партньорите като цяло. При делегиране на правомощия от високите нива на управление към по-ниските се насърчава и инициативността на съответните служители.

### **Ползи за машиностроителното предприятие, резултат и от дейностите по насърчаване на вътрешното предприемачество.**

По своята същност машиностроителни са предприятията, които произвеждат машини, или съставни части за тях. Развитието на самите вътрешни предприемачи зависи от тяхната инициативност и новаторски идеи, което води до подобряване качеството на работа и повишаване конкурентоспособността на фирмите. От вътрешните предприемачи се очаква да са креативни. Техният успех води и до подобряване на внедрената система за управление на качеството в машиностроителното предприятие.

Творческите изяви на вътрешните предприемачи следва да водят и до конкретни количествено измерими ползи за фирмите, в които са наети. Въз основа на корпоративното счетоводство всеки управител може да разработи подробна или по-кратка система от показатели, въз основа на която да преценява ползите от вътрешните предприемачи за фирмата. Основен измерител за дейността на всяка фирма остава нейната възможност да

запазва и увеличава корпоративната печалбата. Въз основа на положителния годишен финансов резултат съдружниците и акционерите получават и търсения от тях дивидент.

От друга страна, наетите в машиностроителното предприятие лица имат свои очаквания, когато инициират подобрения. За вътрешните предприемачи и наети мениджъри тези ползи може да се изразяват в:

- ✓ Намаляване на брака в цеха.
- ✓ Намаляване на времето за производство на едно изделие.
- ✓ Намаляване на производствените аварии и трудови злополуки.
- ✓ Увеличаване на производителността на труда.
- ✓ Увеличаване на заплатата.
- ✓ Други.

Работниците и служителите също имат своите очаквания, че подобряване на системата на качество може да им донесе ползи, които най-общо да са свързани с:

- ✓ Намаляване на трудовите злополуки.
- ✓ Увеличаване на заплатата.
- ✓ Намаляване на личните финансови наказания.
- ✓ Други.

Очакваните ползи следва да се обвържат с внедряване на посочените седем принципи за управление на качеството по ISO 9001:2015.

### **Идентифициране на възможни взаимовръзки между посочените „принципи“ и „ползи“.**

В Табл. 1 са представени избрани ползи от вътрешното предприемачество и седемте принципа на системата за управление на качество по ISO 9001:2015.

Подобренията във фирмата, измерени чрез първата полза „Увеличаване на печалбата“ може да са резултат от успешното изпълнение на всеки от седемте принципа. Една фирма може да продължи своето съществуване при положителен финансов годишен резултат, т.е. реализира печалба. Този показател показва комплексна оценка за цялостната дейност във фирмата и доколко седемте принципа на ISO 9001:2015 са били успешно изпълнени. Увеличаването на печалбата буди доверие в съдружници и акционери, че управителят на машиностроителното предприятие се справя успешно с нейното ръководене. Обратно също е в сила – когато годишният финансов резултат е отрицателен, съдружници и акционери очакват от управителя да предприеме действия, чрез които да поправи грешките от досегашното си управление, например чрез привличане на стратегически клиенти/партньори и др. Независимо, че седемте принципа на СУК са равнопоставени, ръководителят може да даде приоритет на някой от тях, в зависимост от конкретната екосистема, в която оперира съответната фирма.

Следващите ползи „Намаляване на брака в цеха“, „Намаляване на времето за производство на едно изделие“, „Намаляване на производствените аварии и трудови злополуки“ и „Увеличаване производителността на труда“ са в приоритета на функционалните ръководители – вътрешни предприемачи и наети мениджъри. Те не носят отговорност за цялостната дейност на фирмата (която е присъща за нейния управител), а за дейността на поверената им структура, която ръководят. Те могат успешно да прилагат и седемте принципа на СУК, за да запазят и подобрят измерителите на посочените ползи. Освен професионално признание за тях е важно и как управителят оценява труда им, измерен и чрез работната заплата. Те имат повишена мотивация да предприемат различни инициативи от позицията на вътрешни предприемачи, ако ползата „Повишена работна заплата“ е резултат и от въвеждане на гъвкава система за парична оценка на вложените от тях усилия. Ако вътрешните предприемачи не получат адекватно уважение от работодателя, тогава е твърде вероятно те да намалят усилията си да поддържат СУК на нужното ниво и да

неглижират различни възможности, които при други обстоятелства, биха използвали за подобряване дейността на фирмата. Текуществото на функционални ръководители може да е показател, че машиностроителното предприятие се нуждае от по-добро внедряване на седемте принципа на СУК.

Таблица 1. Ползи от вътрешното предприемачество и седемте принципа на системата за управление на качество по ISO 9001:2015

| Принципи на ISO 9001:2015                                      | Насоченост към клиента | Лидерство | Приобщаване на персонала | Процесен подход | Подобряване | Взимане на решения, основани на доказателства | Управление на взаимоотношеният |
|--|------------------------|-----------|--------------------------|-----------------|-------------|---|--------------------------------|
| Ползи от вътрешното предприемачество                           |                        |           |                          |                 |             |   |                                |
| Увеличаване на печалбата.                                      | +                      | +         | +                        | +               | +           | +   | +                              |
| Намаляване на брака в цеха.                                    |                        | +         | +                        | +               | +           | +   |                                |
| Намаляване на времето за производство на едно изделие.         |                        | +         | +                        | +               | +           | +   |                                |
| Намаляване на производствените аварии и трудови злополуки.     |                        | +         | +                        | +               | +           | +   |                                |
| Увеличаване на производителността на труда.                    |                        | +         | +                        | +               | +           | +   |                                |
| Намаляване на трудовите злополуки (при работници и служители). |                        | +         | +                        | +               | +           | +   |                                |
| Увеличаване на заплатата.                                      |                        | +         | +                        | +               | +           | +   |                                |
| Намаляване на личните финансови наказания.                     |                        | +         | +                        | +               | +           | +   |                                |

Ползите за служителите и работниците от въвеждането на седемте принципа на СУК биха били „Намаляване на трудовите злополуки“ сред тях, „Увеличаване на заплатата“, както и „Намаляване на личните финансови наказания“. Първата полза води до подобряване на тяхната физическа безопасност. Редица производства се характеризират с тежки условия на труд и ако нововъведенията на работното място намаляват трудовите злополуки и като цяло намаляват вероятността от възникване на рисково събитие чрез избягване на рискови ситуации, тогава се повишава доверието на заетите, че работодателят полага нужните усилия за опазване на тяхното здраве. Другите два показателя относно ползите в подкрепа на служителите и работниците са икономически – запазва се и се подобрява финансовото им благосъстояние в резултат от подобрения в съществуващата система за управление на качеството.

Управителят на машиностроителното предприятие е отговорен за въвеждането на всички седем принципа за управление на системата за качество по ISO 9001:2015. Ако той успее да ги приложи адекватно на очакванията на персонала, тогава наетите от него лица могат да иницират различни подобрения, които в крайна сметка да запазят или повишат годишния финансов резултат на предприятието.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Идентифицираните потенциални взаимовръзки между „принципи“ и „ползи“ показват:

(1) Седемте принципа на ISO 9001:2015 влияят върху организирането на вътрешното предприемачество в машиностроително предприятие. За се достигнат тук посочените ползи, управителят следва да спазва тези принципи, с което дава основа на вътрешните предприемачи да генерират нужните идеи и действия, които в крайна сметка биха подобрили годишния финансов резултат на фирмата.

(2) Вътрешното предприемачество може да подобри системата за управление на качеството в предприятието, създавайки нужната офанзивна среда. Колкото и да са стриктно разписани вътрешнофирмените правила, ако няма дух на вътрешно предприемачество, тогава машиностроителното предприятие рискува да се самоунищожи. Ако управителят подкрепя вътрешните предприемачи, той създава творческа среда, която е важна предпоставка за успешното изпълнение на седемте принципа на СУК.

Основен фактор за изграждане на посочените взаимовръзки е високата организационна култура на ръководителя и умението му да изгражда баланс между интересите на различните участници в производственото предприятие.

## REFERENCES

Akterian, S. (2016). *ISO 9001:2015 What are the news in the last version of this standard?* URL: [https://www.researchgate.net/publication/297730528\\_ISO\\_90012015](https://www.researchgate.net/publication/297730528_ISO_90012015) , Accessed on 16.09.2021 (**Оригинално заглавие:** Актериан, С. *ISO 9001:2015 Какво ново в последната версия на този стандарт? // сп. Хранително-вкусова промишленост, бр.1-2/2016, с.с. 26-29*)

Bulgarian Institute for Standardization. (2015). *Quality management systems – Requirements (ISO 9001:2015)*, URL: [https://jl-freight.com/assets/admin/kcfinder/upload/files/BDS\\_EN\\_ISO\\_90012015.pdf](https://jl-freight.com/assets/admin/kcfinder/upload/files/BDS_EN_ISO_90012015.pdf), Accessed on 16.09.2021 (**Оригинално заглавие:** Български институт за стандартизация. *Системи за управление на качеството - Изисквания (ISO 9001:2015). В сила от 25.09.2015*).

Gueorguiev, T., I. Kostadinova. (2021). *ISO Standards Do Good: A New Perspective on Sustainable Development Goals*. Proceedings of the 13th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management, No 3, pp. 133-137, ISSN 978-989-758-533-3.

Gueorguiev, T., N. Dimitrova. (2017) *The Latest Trends in the Standardization of Automotive Quality Management Systems*. International Journal 'Knowledge, 2017, No 16.1, pp. 443-449, ISSN 1857-923X.

Kotsev, E. (2008). *Integration of the individual to the group in an organization*. Ruse, A Group. (**Оригинално заглавие:** Коцев, Е. (2008). *Интегриране на индивида и групата в организацията. Русе: А Груп, 2008, ISBN 978-954-8039-01-7*).

Nedyalkov, A., Petkov, A., Kirova, M., Boneva, M. (2018). *Integrirane na sistemata za upravlenie v organizatsiite*. Ruse: Primaks. (**Оригинално заглавие:** Недялков, А., Петков, А., Кирова, М., Бонева, М. (2018). *Интегриране на системата за управление в организациите. Русе: Примакс.*).

Petkov, A., Nedyalkov, A. (2015) *Integrirani sistemi za upravlenie*. Ruse: Rusenski universitet (doi: 10.13140/RG.2.1.157.0408). (**Оригинално заглавие:** Петков, А., Недялков, А. (2015). *Интегрирани системи за управление, Русе: Русенски университет, doi: 10.13140/RG.2.1.157.0408*).