

**THE NEED TO REDESIGN THE WORK PROCESSES IN
ORGANIZATIONS DURING A PANDEMIC CRISIS**

Todor Milkov

PhD student, dept. Administration, management and political science,
Varna Free University "Chernorizec Hrabar",

Assoc. Prof. Svetla Mihaleva, PhD

dept. Administration, management and political science, Varna Free University
„Chernorizec. Hrabar“

***Abstract:** The coronavirus crisis is driving major changes in many areas and aspects of organizations. This effect is exacerbated by forecasts of an impending economic crisis, as a consequence of the duration of the former. All of this affects the way organizations operate. In such a situation, the changes need to be realized through new paradigms, approaches and concepts. If we know the formula and its variables, we will know exactly what is required of us to achieve high results and achievements.*

***Keywords:** reengineering, redesign, EFQM model for total quality, RADAR approach.*

НЕОБХОДИМОСТ ОТ ПРЕПРОЕКТИРАНЕ НА РАБОТНИТЕ ПРОЦЕСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ ПО ВРЕМЕ НА ПАНДЕМИЧНА КРИЗА

Тодор Милков - докторант,

доц. д-р Светла Михалева

Кат.Администрация , управление и политически науки“,

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

t.s.milkov@abv.bg

***Резюме:** Кризата с коронавируса дава тласък на сериозни промени в много сфери и аспекти на организациите. Този ефект се засилва и от прогнозите за предстояща икономическа криза, като последица от продължителността на първата. Всичко това засяга начина по който организациите функционират. В такава ситуация промените е необходимо да се реализират чрез нови парадигми, подходи и концепции.*

Ако знаем формулата и нейните променливи, ще сме наясно какво точно се изисква от нас, за да постигаме високи резултати и постижения.

***Ключови думи:** реинженеринг, препроектиране, модел на EFQM за тотално качество, подходът RADAR .*

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Днес живеем в нов свят, където всички сме взаимосвързани и взаимозависими. Промените в световната икономика и в практиката на мениджмънта неминуемо поставят въпросите за мястото, ролята и качествата на ръководителя на XXI век. Неслучайно Питър Дракър в книгата си „Мениджмънт предизвикателства през XXI век“ (Дракър, 2005) поставя

важни и значими въпроси: „Какво означават тези проблеми за нашата организация и лично за мен като човек на умствения труд, професионалист, ръководител? Какви действия трябва да бъдат предприети от нашата организация и лично от мен, за да превърнем предизвикателствата във възможности, от които организацията и аз да се възползваме?“.

Това е новата реалност, която поставя съвсем нови и различни предизвикателства пред нас, пред мениджърите, които предизвикателства изискват различен подход и различно мислене – в професионален и личен план. На мнозина ръководители им се налага да развиват нови умения и компетенции, за да гарантират гладкото функциониране на екипа, включително като ментори и дори психолози. Самите служители от своя страна също трябва бързо да възприемат и да се адаптират към тези нови нагласи, които им дават по-голяма свобода да избират кога, къде и как да работят, но и по-голяма лична отговорност да не злоупотребят с тази свобода.

Основната цел на изследването е да покаже необходимостта от прилагане на интегриран подход към управление на изпълнението в организациите. Обикновено всеки бизнес, работа или дейност, имат за цел да постигнат по-високи резултати. Сътресението, породено от пандемичната промяна, както и съпътстващата я криза, съдържат необходимите предпоставки, които да „събудят“ бизнес рефлекс за оцеляване на ръководителя, от което той трябва да се възползва и да взема такива решения днес, които ще осигурят бъдещето на организацията. Това е реалността на пандемичната кризата. Ще трябва да се вземат трудни решения, ще трябва да се учи бързо, ще трябва да успеем да се адаптираме към новите условия. Новото този път е, че за да оцелеем ще трябва да учим, а не да повтаряме, че всичко знаем и че всичко ни е ясно. Тези нови бизнес реалности именно „събуждат“ и интереса на авторите.

2. ФИЛОСОФИЯТА НА КАЧЕСТВОТО - НОВО НАПРАВЛЕНИЕ В ТЕОРИЯТА НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО УПРАВЛЕНИЕ.

Независимо дали става въпрос за фирмено управление или управление в публичната сфера, усъвършенстването на работните процеси се основава на системния подход, предполагащ разглеждането на администрацията като интегрирана система от взаимосвързани компоненти. При извършването на промени в един от компонентите е необходимо да се анализира влиянието им върху останалите компоненти: човешки ресурси; работни процеси; информационни технологии и комуникационна свързаност; административни услуги – резултати от изпълнението на работните процеси; клиенти – граждани и организации; правна рамка, в която администрацията извършва дейности и предоставя услуги. Именно поради това Тужаров (2009) определя *инженерингът по качеството* като „съвкупност от конкретни инструменти, използвани за реализация на мениджмънта на качеството“ .

От друга страна, резултатите и постиженията са това, по което преценяваме как се справяме и успешни ли сме в това, с което се занимаваме. При традиционната система за управление ръководителят планира сам целите и очакваните резултати. След това той спуска за изпълнение към служителите тези цели. Подчинените на свой ред имат задължението да изпълняват разпорежданията, често пъти без въпроси. И тъй като те вършат това, без да вярват в целите или плановете, които са им наложени „отгоре“, усилията им са непостоянни. Това на свой ред влошава изпълнението на целите и ефективността в работата. Именно поради това Питър Дракър (2010) въвежда термина “управление чрез цели” (Management by Objectives) и обяснява, че това е управление, при което ръководители и служители обединяват сили и

работят заедно за дефиниране и проследяване на определени организационни цели. Това безспорно е концепция, която насочва фирмените ръководители да се фокусират към постигането на конкретни цели и да работят за постигане на най-добрите възможни резултати. Това е причината на различни места в бизнес литературата са се среща още едно понятие – “Управление чрез резултати” (Management by Results), но на практика, това е синоним и пълен аналог на управлението чрез цели. В крайна сметка, управлението чрез цели е управленски подход, при който се търси баланс между целите на служителите и целите на организацията. При този начин на управление мениджъри и служители заедно определят цели, след което заедно проследяват резултатите. Така по естествен начин хората сами ще се ръководят и контролират. Или, управлението чрез цели изхожда от идеята, че когато служителите са участвали в определянето на някакви цели, те възприемат тези цели не за „натрапени” или „спуснати отгоре”, а за свои лични цели, които трябва да постигнат.

Философията на качеството е ново направление в теорията на организационното управление, базирано на закономерности в променените условия за водене на бизнес. Съвременното понятие за качество характеризира ефективността на всички страни от дейността: разработка на стратегии, организация на производството, маркетинг и т.н. Качеството (на организацията, на работата, на продуктите (TQM) - Тотално Управление на Качеството - като многомерна категория, се определя от три компонента: система, процес, резултат. Процесът наследява свойствата на системата, а резултата, съответствено свойствата на процеса. Колкото са по-добри показателите на първите два компонента, толкова е по-значителен крайния резултат. В крайна сметка, качеството е резултат на взаимните усилия на всички мениджъри и служители на организацията при реализацията на

отделните етапи от жизнения цикъл на продукта. То цели удовлетворяване изискванията на потребителите, и предполага задължително поддържане на добри отношения с доставчиците.

Безспорно е, че качество на работата включва обосноваване на приеманите управленски решения, докато качеството на продуктите се явява съставна част и следствие на качеството на работа. Самото качество на организацията се свързва с процеса на осигуряване на високо организационно-техническо ниво на производство и съответни условия на труд. TQM - Тотално Управление на Качеството е термин за всеобхватен, тотален мениджмънт на качеството, който предполага високо качество на работа за достигане необходимото качество на продукцията, при съответстващо качество на организацията. Тоталното управление на качеството означава ръководството само да управлява себе си.

Моделът за съвършенство на Европейската фондация за управление на качеството (EFQM) е изграден върху принципите за управление чрез тотално качество и има за цел да стимулира и подпомага организациите в цяла Европа да вземат участие в подобряването на дейностите, водещи до устойчиво усъвършенстване. Изгражда се върху т.нар. логика RADAR – Резултати, Подход, Разгръщане, Оценка и Преглед.

Резултатите показват постигнатото от организацията. Успешните организации демонстрират положителни тенденции и/или устойчиво добро представяне в съответния отрасъл, сектор. Налице е пълно съответствие между полагането на подходящи цели и постигането им или дори превишаването им. *Подходът* се избира съобразно планираните цели на организацията (Ямукова, 2019). Успешните организации си служат с надеждни подходи, съсредоточени върху настоящите и бъдещи нужди на заинтересуваните страни и организацията, подходящо дефинирани и развити

процеси и процедури. *Разгръщането* се изразява в това, какво прави организацията, за да приложи избрания подход за усъвършенстване. Реинженерингът на бизнес процеси е такъв подход, който се използва за „подобряване на организационните резултати чрез увеличаване на ефективността и ефективността на процесите, които съществуват в цялата организация“ (Amanda Athuraliya, 2021). В успешната организация подходите се прилагат коректно и системно, персоналът е запознат с тях и произтичащите изисквания към него са адекватни (Михалева, 2011, с. 26 - 29). *При оценката* и прегледа на дейността на организацията се ревизират и подобряват паралелно самият подход и приложението му. В успешните организации подходите са предмет на постоянно „измерване” и придружаващо обучение, които водят до подобрения .

Моделът на EFQM за съвършенство е инструмент, който позволява да измерим доколко зряло работи организацията като цяло. Основава се на 9 критерия, четири резултата, определящи удовлетвореността на заинтересованите страни, и 5 способстващи фактора, които определят ключовите управленски области, чрез които се постигат резултатите. Основната идея на модела е, че отлични резултати по отношение на изпълнение на работата, клиенти, персонал и общество, се постигат чрез водена от лидери политика и стратегия, персонал, партньорства, ресурси и процеси.

3. ИНТЕГРИРАН ПОДХОД КЪМ УПРАВЛЕНИЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО.

Независимо че всеки собственик има визия за бизнеса си, това знание само по себе си не е достатъчно обмислен и споделен инструмент за управление. В криза оцеляват най-добрите и това определено зависи от

стратегическите решения, които ще вземат мениджърите. Налице са сериозни предизвикателства пред мениджърите в условията на световна пандемична криза, които най-общо могат да се определят по следния начин: 1) Мениджърска компетентност - много бързо се налага да се преминава от функции на предприемачи към функции на мениджъри, в ръководят от тях бизнес; 2) Стратегия и нагласа за оцеляване; 3) Фокус върху по-ефективно бизнес и административно управление и 4) Фокус върху най-същностните и най-ефективни дейности.

Като интегриран подход към управление на изпълнението, който осигурява база за оценяване доколко добре организацията изпълнява дейността си, моделът на EFQM за съвършенство допринася за получаване на резултатите, идентифицирани преди това с целите. В този смисъл, от ръководителите днес се изисква:

1) Да осъществят анализ на средата - дефинирате проблемите, които съпътстват работата на организацията и търсене на вариант за тяхното решение.

2) Да притежават стратегическо виждане за организацията: Целите (какво се иска да се постигне), мисията (какви са ползите за клиентите/гражданите и бизнеса от продаваните продукти и/или услуги) и визията (очертанията, образа на организацията в бъдещето) актуални ли са още на фона на събраната информация от извършения анализ? Отговорят ли те на съвременната среда и ситуацията, в която се намира организацията? Актуална ли е все още избраната стратегия за постигане на целите?

3) Да осъществят оптимизиране на бизнес процесите. Задължително трябва да се проектират преформулираните цели върху функционалните области – финанси, маркетинг, производство, информационно обезпечаване.

4) Да създават и поддържат организационен климат и организационна култура: налице ли е необходимост от подобряване на системите за мениджмънт, системите за оценка и мотивация и допълнително обучение на служителите? Организационният климат и култура способстват ли, благоприятни ли са, за да се случи планираното?

5) Формулиране на резервен план за реализиране на изпълнението.

В основата на този модел лежи подходът, известен като RADAR: (Results - Резултати Approach - Подход Deployment - Разгръщане Assessment Оценка Review – Преразглеждане). Когато моделът се използва в рамките на една организация, елементите подход, разгръщане, оценка и преразглеждане на подхода RADAR, трябва да се разглеждат за всеки под-критерий на движещите сили, а *елементът резултати* трябва да се разглежда за всеки под-критерий на резултатите. Според тази логика, една организация трябва да:

- *определи резултатите*, към които се стреми и които обхващат работата на организацията от финансова и оперативна гледна точка, както и очакванията на заинтересованите “участници”, като част от процеса за изработване на своя политика и стратегия;

- планира и разработи интегриран набор от разумни подходи, които да осигурят *необходимите резултати сега и в бъдеще*;

- оцени и преразгледа следваните подходи въз основа на мониторинг и *анализ на постигнатите резултати* и текущите дейности, свързани с ученето.

На тази основа организацията следва да определи/ да даде приоритет, да планира и приложи подобрения, където е необходимо, като своевременно оценява, преразглежда и контролира изпълнението.



Фигура 2: Визуализация на подходът RADAR

4. ОСНОВНИ ФАКТОРИ, НАПРАВЛЕНИЯ И МЕРКИ/ ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА ПО-ВИСОКИ РЕЗУЛТАТИ И ПОСТИЖЕНИЯ.

Основните фактори, направления и мерки/ инструменти за постигане на по-високи резултати и постижения можем да систематизираме по следния начин:

- 1) Определяне на цел, като начин да се спре спада на мотивация, най-вече в случаите, когато става дума за компетентен служител. Целта не е задача, а конкретен резултат или постигане на конкретно състояние. Когато

ръководителят поставя задача, вместо цел, служителят работи по задачата, но нейното изпълнение не е гаранция за постигане на целта.

2) Препроектиране на работата - като управленска практика тя се прилага и у нас, но не винаги по подходящ начин, затова и не винаги изпълнява своето предназначение.

Необходимо е служителите във фирмите/администрацията да бъдат информирани от ръководството и мотивирани да участват в инициативите за описание и подобрене на процесите. По този начин ще се осигури тяхната подкрепа и съпричастност към промяната. В условията на пандемична криза управлението чрез цели следва да се осъществява чрез процес от пет стъпки:

1) Определяне целите на организацията. Според правилото SMART целта следва да е: специфична – S (Specific); измерима – M (Measurable); приета от хората, които ще работят по нея – A (Accepted by you and/or others); реалистична – R (Realistic); ориентирана във времето, т.е. с някакъв краен срок – T (Time-bound).

2) Представяне целите на служителите. Целта следва да е представена пред и приета от хората, които ще работят по нея. Необходимо е съгласие по целите между ръководителят и служителите. Подобно съгласие може да има тогава, когато служителите са приели целта за своя лична. Това на свой ред се случва, когато под някаква форма служителите са участвали в определянето на целта. Отправната точка в този процес е да бъдат въвлечен всеки служител да участва в определянето на личните цели в неговата работа, които са в съответствие с целите на организацията. Подобен подход ще увеличи съпричастността и ангажираността на служителите към целите. Вместо просто да следват очакванията на мениджъра, сътрудниците ще знаят какво се очаква от тях и защо.

3) Наблюдаване прогреса по изпълнение на целите. Измеримостта на целите е от критична важност, защото позволява да се проследява как и в каква степен целите се постигат, или пък не. Необходим е и ясен план, в който според етапите в работата да присъстват достатъчно на брой измервания на постигнатото по отношение на целта. Освен, че ще даде яснота какъв е прогресът, този план ще е полезен за развитие на компетентността и израстването на служителите.

4) Оценка на постигнатите резултати. Оценката на изпълнението и постигнатите резултати е от първостепенно значение в управлението чрез цели. Служителят трябва е наясно как се справя и дали прогресира към постигане на целта. Подавай им своевременна, честна и обективна обратна връзка.

5) Възнаграждаване на постигнатите резултати. Всяка оценка следва да бъде последвана от възнаграждение. Като правило е добре да се използва комбинация от монетарни и немонетарни възнаграждения, за по-балансирано влияние върху вътрешната и външната мотивация на служителите. Удачно е да се определят някои възнаграждения предварително, за да са наясно служителите какво точно биха спечелили при постигане на една или друга цел. Други възнаграждения могат да са неочаквани, в зависимост от целите и тяхното постигане.

Проектирането/препроектирането на процесите в бъдещо състояние и внедряване изисква на първо време дефиниране на съвкупност от мерки или инициативи за промяна на процесите с цел повишаване тяхната ефективност и ефикасност и едва след това - обезпечаване на човешки ресурси за изпълнение на новите процеси. Критериите на модела за съвършенство на EFQM включват всички инициативи, които е необходимо да се „изпълнят“, като резултатите от изпълнението се „наблюдават и контролират“, а именно:

1) Лидерство - начинът, по който мениджърите разработват и улесняват постигането на мисията и визията, развиват ценности, необходими за дългосрочен успех и ги прилагат чрез подходящи действия и поведение.

2) Стратегия - начинът, по който организацията реализира мисията и визията си чрез ясна стратегия, фокусирана към заинтересованите страни, подкрепяна от подходящи политики, планове, оперативни цели, работни задачи и процеси.

3) Хора - начинът, по който организацията управлява, развива и използва (реализира, прилага) знанията и пълния потенциал на своите служители на индивидуално, екипно и централно ниво и планира тези дейности в подкрепа на своята политика и стратегия, с оглед на ефективното прилагане на процесите (на работа).

4) Начинът по който организацията планира и управлява своите външни партньорства и вътрешни ресурси, за да поддържа своята политика и стратегия, както и ефективното изпълнение на своите процеси.

5) Начинът по който организацията проектира, управлява и подобрява своите процеси, за да подкрепя политиката и стратегията си.

6) Резултати, свързани с потребителя - какво организацията е постигнала по отношение на външните си потребители.

7) Резултати, свързани с персонала - какво организацията е постигнала за удовлетворяване на персонала.

8) Резултати за обществото - какво постига организацията по отношение на местното, националното и интернационалното общество, според случая.

9) Ключови резултати от изпълнението на работата - какво организацията е постигнала във връзка с планираното изпълнение на работата.

Видно е, че за постигане на резултати в организациите по време на пандемична криза са нужни минимум четири от критериите на модела за съвършенство на EFQM, а именно: резултати, свързани с потребителя, с персонала, резултати за обществото и резултати от изпълнението на работата.

Препроектирането на работата на определена длъжност означава преустройство на задачите, на отговорностите и на очакваните резултати. Казано по друг начин работата, следва да индивидуализираме новия начин на работа с индивидуалните характеристики на служителя: с неговия потенциал на компетентност, с потребностите, които все още работата не може да удовлетвори, с ценности му.

Има три изпитани техники за преустройство на задачите, на отговорностите и на очакваните резултати, които успешно могат да се използват по време на пандемична криза: ротация, разширяване и обогатяване на труда.

Ротацията (да възложим на служителя да изпълнява задача, която е присъща на друга длъжност, но в рамките на определено време), е свеж елемент, който внася разнообразие в работата. За тази цел трябва да сме убедени, че служителят притежава уменията, които новата задача изисква от него, като разбира се, разговорите и обсъждането на новия ангажимент и ползите от него са от решаващо значение. Работата може да се препроектира и с помощта на така нар. „разширяване на труда” (да добавим известно количество задачи към длъжността, които имат връзка с тези, изпълнявани до момента, но все пак са новост). Т.нар. „обогатяване на труда” предполага препроектиране на работата, като се увеличи свободата на действие и избора на начини да се работи по определена задача.

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управлението чрез цели е най-подходящо в ситуации, в които ръководителят разполага с компетентни сътрудници. В подобни ситуации то се явява един безрисков избор, тъй като служителите разполагат с нужните знания и умения, за да дават стойностни идеи и да допринасят в дискусиите относно целите.

Управлението чрез цели е също така подходящо, особено в пандемична ситуация, когато ръководителят иска да увеличи ангажираността и съпричастността в работата на своите служители, както и да развива техните професионални и личностни качества. Следва да се има предвид също, че управлението чрез цели няма да е подходящо при обстоятелства, в които мениджърът ръководи неопитни служители. В подобни случаи приносят на служителите за организацията няма да е съществен и дори може да бъде вреден.

Управлението чрез цели изисква подкрепа от висшето ръководство, за да бъде успешно. Преди да се започне управление чрез цели, е важно организацията да има яснота по своите организационни цели. Не може да не се съгласим с Питър Дракър, който посочва, че управлението чрез цели изяснява ролите и отговорностите на служителите, като им помага да определят собствените си задачи, които допринасят за прогреса към целите на цялата организация.

Чрез проектирането на процесите в бъдещо състояние се формализират изискванията и мерките за промяна на процесите спрямо новия начин на работа в административната/фирмената дейност. Необходимо е да се постигне увереност, че предложените мерки и инициативи съответстват на стратегията и целите на администрацията/бизнеса и следва да се осигурят условия за тяхното внедряване. Препоръчително е също, при проектирането

на процесите да се разгледат няколко варианта на решения, модели, които да бъдат оценени и да се избере оптимален, изпълним вариант за администрацията, която отговаря за изпълнението на процеса.

Теориите за постигане на успешни резултати от работата или дейността на служителя акцентират върху няколко ключови фактора, които трябва да работят в комбинация, а именно:

- „Способност“ – знанията и уменията, необходими да се свърши задачата/ потенциал на човек да постига резултати;
- „Мотивация“ – комбинация от сили, които провокират и насочват поведението към определена цел: вътрешен ентузиазъм и стремеж да се постигне определена цел/ вътрешните и външни награди, които ще се получат, ако се свърши задачата;
- „Пригодност“ – знания, умения, специфични психически качества на мисленето, вниманието, паметта, пол, възраст, семеен статус и др.
- „Удовлетворение“ – задоволство, което се поражда от чувствата на служителя по отношение на неговата работа.
- „Компетентност“ – функция е на знанията, уменията и навиците, които на свой ред са функция на образованието, обучението и/или опита.
- „Ангажираност“ – комбинация е между увереност (вяра в собствените сили), мотивация (личен интерес и ентузиазъм за добра работа) и позитивни емоции и удовлетворение (по отношение на работата).
- Възможности – условията, които средата предоставя.

Колкото по-голяма е способността на човек да се справи с някаква задача (знания, умения, потенциал и желание да се развива) и колкото по-силна е мотивацията му, толкова по-добро е изпълнението на една работа, задача или дейност. Не е достатъчно да е налице само единият фактор – “способност”, или само другият фактор – “мотивация”. В дългосрочен план

подобна ситуация може да влоши мотивацията, а така също и пригодността на въпросния служител. На финала, резултатите и постиженията на служителя ще са много по-ниски, защото и трите променливи в уравнението са намалили своите стойности. От друга страна, обаче, един служител може да притежава необходимата способност да се справя със своята работа, както и да притежава нужната мотивация за това, но ако организацията не му е предоставила подходящите възможности (системи, процедури, правила, ресурси и т.н.) да изяви своите способности и мотивация, той няма да е максимално успешен.

Затова според нас, ключови фактора за успешно изпълнение (отличен резултат, високо постижение) са:

- „Компетентност“ – функция е на знанията, уменията и навиците, които на свой ред са функция на образованието, обучението и/или опита (комбинация от „Способност“ и „Пригодност“).
- „Ангажираност“ – комбинация е между увереност (вяра в собствените сили), мотивация (личен интерес и ентузиазъм за добра работа) и позитивни емоции и удовлетворение (по отношение на работата).
- „Възможности“ – условията, които средата предоставя.

Следователно, най-практична формула за постигане на резултати в организациите по време на пандемична криза би изглеждала така:

Изпълнение = Компетентност x Ангажираност x Възможности,

като изпълнението се приема като постигнати резултати, постижения, успехи.

Според нас, най-добро постигане на организационните цели е възможно тогава, когато в служителите се съчетават трите фактора – способността им, мотивацията им и възможностите, които те получават, за да излявят себе си в максимално добра светлина.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Athuraliya A. (2021) The Easy Guide to Business Process Reengineering (Source: <https://creately.com/blog/business/what-is-business-process-reengineering/> - visited on 26. 04. 2021)
2. Drucker, P. (2005) Management Challenges in the 21st Century Classics and Style Publishing House
3. Drucker, P. (2010) Management Practice, Classics and Style Publishing House
4. Методология за усъвършенстване на работните процеси за предоставяне на административни услуги, Министерски съвет-портал за обществени консултации, 16. 10. 2013 г. - посетен към 26. 04. 2021)
5. Mihaleva S. (2011) New applications of Reengineering to optimize services for Citizens Online: IV International science conference “Knowledge society” V International science conference for young researchers “Technical science and industrial management”, Volume 4 Number 3 September 2011
6. Tuzharov, H. (2009) Quality Engineering & (Source: <http://tuj.asenevtsi.com/TQM2009/TQM028.htm> - visited on 26. 04. 2021)
7. Yamukova, P. (2019) Planning and programme and result oriented management and development of state administration / Pavlina Veselinova Yamukova. // Globalization, the State and the Individual
8. Yamukova, P. (2020) The Future of the HR Function - Main Priorities and Trends in the Development of the HR Function, online version of the Bulletin of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series, Volume 9 № 2, Union of Scientists – Varna.