

ЕВРОПСКА ВИЗИЈА
ЗА НОВИОТ МИЛЕНИУМ

ЕВРОПСКА НЕДЕЛА НА КВАЛИТЕТ 5 - 9 НОЕМВРИ 2001

КОНТИНУИРАНО ПОДОБРУВАЊЕ НА ПРОЦЕСИТЕ



Организатори:
МАЗУК
СТОПАНСКА КОМОРА НА МАКЕДОНИЈА

ПРИМЕРНОТО РАКОВОДЕЊЕ - ОСНОВНА ФУНКЦИЈА НА TQM

EXEMPLARY MANAGEMENT – A BASIC FUNCTION OF TQM

Проф.д-р Трајко Мицески*
Институт за тутун-Прилеп
T. Miceski
Tobacco Institute – Prilep

Резиме: Раководењето како основна функција којашто постојано ја извршува менаџерот-лидерот е од особена важност за TQM, бидејќи тоа претставува способност да се влијае на другите луѓе на нивно совесно ангажирање во остварувањето на целите на организацијата. Тоа обично ги означува основните активности и функции на лидерот кои се важни за одржување на организацијата, нејзиното функционирање, унапредување на квалитетот и ефикасно работење.

Лидерот како лице кое го спроведува раководењето има посебна функција и посебна улога во организацијата, што му овозможува поголемо влијание кај останатите членови. **Да се влијае врз другите, значи самиот да покажеш однесување какво што очекуваш од соработниците, односно од раководените.**

Улогата на лидерот е да работи со луѓето и преку други луѓе заради остварување на целите на организацијата. Затоа, тој мора да го разбира **човечкото однесување** и мора да биде во состојба да остварува **комуникација**, да **мотивира** и да **води** други за да се остварат целите на организацијата.

Функцијата раководење се состои во вршење влијание врз однесувањето на поединци и група луѓе на работа. Секој лидер мора да биде свесен за неговото влјание врз другите.

Клучни зборови: лидер, стил на раководење, партиципација, цел, TQM, разбирање на луѓето, комуникација, водење.

* Проф. д-р Трајко Мицески, виш научен соработник во Институтот за тутун -Прилеп, EOQ Quality Auditor

Summary: Management, as a basic function carried out by manager-leader, is of a special importance for TQM because it denotes a capacity to influence other people to do their best in realization of the goals of the company. It usually includes the basic activities and functions of the leader, which are important for functioning, quality improvement and efficient work of the organization.

The leader as a person who performs the management has a special function and role in the organization, which allows him a greater influence on the other employees. To have influence on the others means to behave in the same manner you expect from your subordinates.

The role of the leader is to work together with people in order to achieve the goals of the organization. For that aim, he has to understand the human behavior and to be capable for communication, in order to motivate and lead other peoples.

The function of management consists of the capability to influence the behavior of individuals and groups on their working positions. Each leader must be aware of the influence he has over others.

Key words: leader, style of managing, participation, goal, TQM, understanding, communication, leading.

1. ВОВЕД

Унапредувањето на квалитетот, развивањето на менаџмент-филозофијата на TQM и стремењето кон совршенство во организацијата, во голема мера зависи од примерното раководење на менаџерот-лидерот.

Примерното раководење се заснова на способноста на убедување. Но, за да се убедат другите треба, идејата што се дава, односно задачата или активността што се извршува, да се сфаќа и доживува како рационална и исплатлива (корисна), со чувство на одговорност (самоодговорност) за неа и со препознатливост на нејзините резултати и влијанија.

Секој менаџер-лидер мора да биде свесен за своето влијание врз другите. Тој треба да се одликува со способност и знаење за професијата и да се грижи за подобрување како на сопственото, така и на знаењето на своите соработници. Зашто, тој е менаџер и лидер во организацијата. Како менаџер врши постигнување на целите со помош на други, а како лидер им помага на другите да постигнат успех.

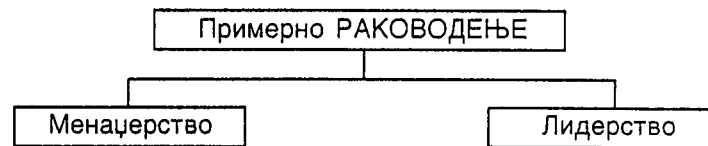
Тој мора да го разбира човечкото однесување, да комуницира, да мотивира и да води други за да се остварат целите на организацијата. Мора да поседува способност преку убедување на своите соработници и потчинети да им ги прикаже причините (интересот за ангажирање) и

последниците (резултатот и наградата од успешното остварување на целта).

Вистинските резултати во еден изграден систем на менаџмент со квалитет, како и со менаџмент-филозофијата TQM, трајно се добиваат само преку примерното раководење кое побудува внатрешна мотивација кај вработените.

2. ОПШТ ОСВРТ ВРЗ РАКОВОДЕЊЕТО КАКО ФУНКЦИЈА НА TQM

Примерното раководење е една од основните функции на управувањето со целосниот квалитет (TQM). Тоа во себе ги содржи и двете функции, т.е. менаџерството и лидерството.



Под менаџерство се подразбира остварување на целите со други. Да се остваруваат целите со други, значи и другите да партиципираат во раководењето и реализирањето на идејата или активността. Тоа се базира врз раководење преку давање на идеи, договарање на целите и следење на активностите и придонесување за постојано подобрување сè до реакцијата (задоволството) на купувачите (примателите). Овој менаџерски стил ја унапредува одговорноста и самоодговорноста. Кооперативниот концепт се заменува со партиципативниот, преку активно вклучување во најкратко време на сите оние што со своето инволвирање ќе можат да дадат придонес за најдобро решавање на проблемот, односно остварување на одредената цел.

Под лидерство се подразбира водење на другите, „одење пред нив“ и нивно помагање да се постигне успех. Лидерството пред сè бара единствени и целисходни постапки и остварување на единствени и значајни улоги. Тоа ретко произлегува единствено од моќта. Наместо тоа, тоа се стреми да создаде сопствена моќ.

Таквата моќ менаџерот-лидер ја стекнува преку сопствениот пример, своето знаење, способност и умеење (користи исти принципи

* Под примерно раководење подразбираме еден вид идеално раководење, каде што менаџерот-лидер преку своите изградени ставови и однесување, односно со својот личен пример, влева доверба, задоволство и мотивираност кај вработените во организацијата

за сите вработени, добро го организира работењето, дава јасни упатства, прилагодени за оние за кои се наменети, конструктивно критикува, покажува интерес за социјалната положба на вработените, итн.). Затоа, лидерот мора да ги познава луѓето, да има разбирање за нивното однесување во организацијата, да ги познава начелата на комуникација, да мотивира и да привлекува, поведува т.е. да води.

Општо погледнато, раководењето денес, во свет исполнет со постојани промени и неизвесности, не може да се потпре само на рамковен стил. Тоа бара една широка палета на раководни инструменти кои мора добро да се владеат и распознаваат, за да може во вистинска ситуација да се применуваат вистинските инструменти.

Раководењето како една од основните функции на менаџментот, претставува способност да се влијае или да се убедат другите, преку нивните активности и користењето на различните средства, техники и методи да придонесат за најзадоволително остварување на целите во организацијата. Со други зборови, тоа е способност на менаџерот-лидерот да влијае на другите луѓе, тие меѓусебно да соработуваат и со своите напори да придонесуваат за остварување на целите на организацијата.

Поседувањето на менаџерска титула автоматски не значи и поседување на лидерство. Повеќе менаџери поседуваат недоволна способност за лидерство. Некои лидери не се вклопуваат добро во менаџментската улога¹. Денес менаџерот мора да знае и да умее успешно да ги извршува сите функции и улоги на менаџментот и правилно да води. Тој, како прв човек во организацијата кој има званична функција и улога-менаџер, не смее да биде успешен само во техничкиот дел, технолошките процеси, буџетот, планирањето, со организирањето и сл., туку треба да биде еднакво успешен и во дејствувањето, убедувањето или поведувањето на вработените на соработка, активност и остварување на саканата цел. Значи, менаџерот треба да биде и добар т.е. успешен менаџер и добар т.е. успешен водач. За да привлечеш и да водиш треба, пред сè, да се одликуваш со изграден, реален, личен пример, односно авторитет. Некои таквиот авторитет го нарекуваат харизма.

Впрочем, раководењето е компонента на улогите и функциите на менаџерот-лидерот. Тоа треба да биде негова неделива особина. Тешко може една организација да постои подолго време без правилно и совесно водење на вработените. Познато е дека добриот лидер раководи од три позиции: на чело на групата-укажувајќи на патот, во средината-охрабрувајќи го мнозинството и во заднината-собирајќи ги заос-

¹ Robert M. Fulmer, The new Management II, Скај Агенција, Скопје, 1995, 112.

танатите². Правилното водење на вработените мотивира, поттикнува на активност, соработка, прилагодување, помагање, меѓусебно почитување, меѓусебна доверба, ценење на квалитетите, го подигнува моралот и обезбедува висока продуктивност и ефикасност во работењето.

3. СТИЛ НА РАКОВОДЕЊЕ

Имајќи ја предвид менаџмент - филозофијата TQM, која има за цел постојано унапредување на квалитетот во целокупното работење во сите децентрализиран делови на организацијата, може да се каже дека се преферира партиципативниот стил на раководење. Тој се заснова на водење преку договарање на целите и следење на идејата од самото нејзино давање, претворање во акција, па сè до нејзино финализирање. Исто така, овој стил на раководење се стреми кон постојано подобрување во работењето, развивање на свеста за унапредување на квалитетот, развивање на чувството за одговорност и самоодговорност на вработените и стремеж нештата (задачите, производите, услугите и сл.) да се направат што поубави, за подигнување на нивото на меѓучовечките односи важи златното правило на етиката: „Сè што сакате да Ви прават луѓето, правете им го и Ви“ (Мат.7.12). Тоа значи дека во прв план доаѓаат: меѓусебното разбирање, соработка, почитување и ценење на трудот, како и залагањето и сите други доблесни перформанси.

4. НЕКОИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА ПРИМЕРНОТО РАКОВОДЕЊЕ

Иако, согласно TQM филозофијата, во денешните постојани промени, една организација не може постојано да се потпре на еден единствен стил на раководење, сепак, заради прегледност ќе истакнеме некои основни карактеристики кои го следат скоро секој стил. Меѓу нив произразени се следниве: менаџмент со трансфер на знаење, цел, партиципација, јасна информираност, одлучување, супервизија, оценување, унапредување, подигнување на задоволството и внатрешната мотивација на вработените, постојана ориентација кон купувачите со побудување на интерес кон сопствените производи или услуги и сл.

4.1 Менаџмент со трансфер на знаење

Денес во време на постојан напредок, не може да се следи чекорот на развој и да се опстане доколку до израз не дојдат знаењето, способноста, умеенето и љубовта, т.е. задоволството во работата. Од

² Robert M. Fulmer, The new Management II, ...цит. дело, стр. 113

сите овие компоненти, знаењето е тоа којшто се собира преку учење и којшто делува врз другите. Човек кој учи и постојано е во тек со напредокот и со она што го бара времето ќе биде и поспособен, подобра ќе умее да се снајде со промените, ќе се ангажира и ќе ја сака својата работа, трудејќи се да ја унапреди, бидејќи располага со знаење. Затоа оваа карактеристика, меѓу другото, претпочита:

- а) знаење, способност, умевање и постојано оспособување;
- б) гледање на раководителите и во улога на воспитувачи;
- в) познавање себе си и другите;
- г) ефективна комуникација;
- д) развој на сите вработени и сл.

Мото: Вистински човек, на вистинско место, во вистинско време, со користење на принципот знаење на знаење.

4.2. Цел

Поставувањето и остварувањето на целта се базира врз визијата на менаџментот. Текот започнува од идејата што се опфаќа со зборови, па станува мисија, каде се формираат стратемски цели, од кои пак се изведуваат оперативни цели. За извршување на оперативните цели со инволвираност на учесниците, се утврдуваат критериуми за успех. Со развиена свест за целосен квалитет (TQ) и голема сензибилност за меѓучовечките текови, со можни посебни приоритети (главни, помошни и делумни цели) и со заедничко разработен план на мерки се изведуваат активностите за остварување на целта. Учесниците имаат полна слобода во дејствувањето и одлучувањето при изведувањето на операциите, со свесност за одговорност (самоодговорност). Сите информации поврзани со остварувањето на целта и, воопшто, работењето на организацијата, се транспарентни и изнесувани во погодна форма. Не изостануваат feedback разговорите, каде се изнесуваат постигнатите резултати во остварувањето на целта било да се работи за напредок или за проблеми, односно потреба од корекции, помош, советување и сл.

Мото: Остварувањето на целта е наш заеднички успех стекнат со поединечно и заедничко ангажирање.

4.3. Партиципација

Партиципацијата во раководењето во TQM-филозофијата е во преден план. Тоа пред сè значи изразување на способноста на менаџерот-лидерот преку релевантни информации да ги доведе во состојба соработниците да учествуваат во креирање на целите на организацијата. Затоа е потребна висока флексибилност на сите учесници,

со полна слобода и одговорност, транспарентност и слободен тек на информациите и стремеж кон постојано подобрување.

Меѓу инволвираните учесници постои отворен и корективен меѓусебен однос, прифатени правила на ред и почитување на најцелисходниот начин на остварување на целта. Овој систем на ред се заснова на основни текови, постапки, процеси, функции и услови и обезбедува слободно изнесување на мислењата и давање предлози што придонесуваат за унапредување на квалитетот. Од друга страна, пак, ваквиот систем на ред оневозможува трошење на енергија во непотребни или постојани дискусии за неефективни цели, како што се на пример, постојани дискусии за вина, оправдувања, оптужувања, вртење во круг без конкретност и сл.

Наједноставно кажано, поистакнати карактеристики на партиципативниот раководен стил се:

- транспарентно и јасно договарање на целите;
- инволвирање на учесниците;
- почитување на меѓусебно прифатениот систем на ред;
- слободен проток на информации;
- меѓусебно почитување и соработка на високо ниво;
- преферирање на крајно најцелисходно решение;
- почитување на правилото „вистински човек на вистинско место во вистинско време“ за секоја проблематика, место, функција и сл.;
- ефективно користење на времето;
- постојано унапредување на квалитетот, со стремеж кон негово подигнување на што повисоко ниво;
- разбирање на однесувањето на луѓето (познавање на личноста);
- почитување на начелата на комуникација;
- мотивирање и развивање на чувство на задоволство кај вработените и купувачите итн.

Мото: Заедничкото договарање и ангажирање е предизвик и одговорност на секого поединечно и на сите заедно.

4.4. Целосна и јасна информираност

Примерното раководење претпочитува транспарентна и јасна информација, која допира до секој член во организацијата кој е заинтересиран за истата (било да е учесник во остварувањето на конкретната цел или не). Секој е запознат со конкретните, релевантни информации и никој не се чувствува запоставен. Информираноста влијае врз зголемувањето на внатрешната мотивација кај вработените и ја подигнува нивната свест за поголемо залагање и унапредување на квалитетот.

Мото: Информацијата е душевна храна за секого, таа го развива чувството на припадност во организацијата.

4.5. Одлучување

Одлучувањето се заснова на познавање на најважните методи кои можат да бидат од корист за неговата реалност и ефективност. Врз основа на ефикасна и сеопфатна анализа се одбира „најдобрата алтернатива“, која е најсоодветна за остварување на целта. Поважни фази во одлучувањето се: согледување и дефинирање на проблемот, дијагностицирање (распознавање и утврдување) на проблемот, формулирање на можни решенија, евалуирање (оценување) на можните решенија, избор на најпогодна одлука, реализација на одлуката, контрола на одлуката, како и преземање на превентивни и корективни мерки.

Одлуките се јасни и целно ориентирани. При нивното донесување се претпочитува тимскиот пристап и координација со инволвираните учесници.

Мото: Правилно донесената одлука е поттик за правилно однесување на секого и постигнување на најцелисходен ефект.

4.6. Супервизија

При примерното раководење иако инволвираните во остварувањето на целта самостојно дејствуваат и носат сопствена одговорност, заради вреднување на нивните резултати, потребна е супервизија (надзор, нагледување). Исто така, таа е потребна и заради добивање на повратни информации (feedback) и можност за превентива или навремена корекција.

Општо погледнато, супервизијата опфаќа повеќе активности, а како основни би ги истакнале следниве:

- а) надгледување на индивидуалните перформанси;
- б) насочување на колективните перформанси;
- в) водење на организациските перформанси.

Мото: Ефективното остварување на резултатите е непосредно зависно од навременото откривање на пропустите и нивното елиминирање.

4.7. Оценување

Оценувањето е составен дел од активностите на раководењето. Се оценуваат, пред сè, делата. Соработниците се ангажираат согласно добиената оценка за нивната способност, знаење и извршување на задачите (функциите, улогите, активностите и сл.). Заради тоа,

менаџерскиот тим е сочинет од лица со изграден вредносен систем на квалитет, со сите особини на успешни менаџери-лидери. Исто така, се оценува извршувањето на задачите на сите вработени, дали се тие во духот на унапредување на целосниот квалитет на работењето, итн.

Мото: Само преку реална оценка до израз доаѓа квалитетот на работењето.

4.8. Унапредување на квалитетот

Постојаното унапредување на целосниот квалитет е обврска на секој член во организацијата. Личниот пример (идеалниот став) на менаџерот-лидерот во организацијата претставува огледало и ориентација на другите. Потребни се соработници кои се способни за учинок и сакаат учинок. Учинокот се постигнува со работа, знаење, способност, меѓусебна поддршка, умевање и постојана љубов и стремеж кон совршеност, т.е. кон највисок можен квалитет.

Мото: Унапредувањето на квалитетот е наша постојана заложба.

4.9. Мотивираност и задоволство во работата

Може слободно да се каже дека целиот систем на примерното раководење се потпира врз внатрешната мотивација на вработените. Всушност, внатрешната мотивација е онаа движечка сила, односно цел самата за себе која делува преку убеденоста дека идејата, задачата или активоста е рационална и исплатлива за ангажирање и преземање одговорност, бидејќи нејзините резултати се препознатливи. Таа секогаш е надолполнета со надворешната мотивација која одвреме-навреме се јавува како поттик и средство за остварување на целта.

Мото: Ние сме убедени дека само со примерниот стил на раководење на нашиот менаџер-лидер, со целосна информираност, со нелицемерна меѓусебна комуникација, со реална проценка на вредностите и со активно ангажирање на сите учесници, се постигнува целосен квалитет во работењето, т.е. најдобар успех.

4.10. Подигнување на задоволството на купувачите

Задоволството на купувачите се постигнува доколку се успее преку понудените производи или услуги да се допре до нивните желби и барања, и со правилно лидерство и комуницирање да се влезе во нивните срца. За таа цел убавите зборови треба да се преточат во дела.

Мото: Нашата цел е да ги задржиме нашите купувачи и да придобиеме нови. Купувачите ќе не бараат ако го задоволиме нивното очекување, преку квалитетот на нашите производи и учтивото однесување.

5. ПРЕПОЗНАВАЊЕ НА МЕНАѢЕРОТ-ЛИДЕР

Самата едукација од областа на менаѢментот, им овозможува на луѓето да ги препознаат менаѢерско-лидерските способности кај себе и кај другите. Со тоа, без проблеми би можела да се реализира поставката „вистински човек на вистинско место“, односно да се постави вистинска личност за менаѢер-лидер на организацијата.

МенаѢерот-лидер во организацијата мора да има љубов кон својата професија, да има способност, сопствено изградена моќ и влијание и да умее врз основа на своите вредносни квалитети да ги поведе потчинетите да станат негови следбеници. Тој не само што треба да се одликува со својот изграден вредносен систем на квалитети, туку и да има визија за иднината, која ќе умее на транспарентен начин да им ја пренесе на другите и да ги инспирира за нејзино остварување.

МенаѢерот-лидер е човек кој размислува за секоја негова постапка, на најдобар начин ги извршува своите функции, достоинствено ја игра соодветната улога (менаѢер, лидер, координатор, комуникатор, информатор, контролор, одлучувач и сл.) и постојано учи.

Свесноста треба да го води менаѢерот-лидер, секогаш и секаде, зашто луѓето (особено вработените) судат за него од неколку аспекти и тоа: **што** зборува, **како** зборува и изгледа (вербално и невербално комуницирање), **што** прави и **зошто** тоа го прави. Луѓето не ги слушаат само **зборовите**, туку ги гледаат и неговите **дела**. Денес е развиен системот на информации. Луѓето се упатени скоро во сите области. Тие целосно го анализираат лидерот. Тешко може да се манипулира со луѓето. Добар манипулатор може да ги држи потчинетите во заблуда извесно време, но не цело време. Своевремено, шеснаесетиот претседател на САД, Абрахам Линколн, истакнал: „Вие можете да ги држите во заблуда сите луѓе определено време, или да држите во заблуда некои луѓе цело време, но не можете да ги држите во заблуда сите луѓе цело време“. Ова треба да го знае секој човек, посебно секој менаѢер-лидер.

Постојат две форми на водство и тоа: **вистинското** (водство со љубов) и **насилно** (водство со лукавство). Најделотворна е првата форма на водство, а тоа е вистинското водство т.е. водството со љубов кон професијата, со знаење, со умевање и со симпатии кон следбениците. За разлика од него, насилното водство, обично се презема со манипулации, користење на моменти на слабост, критикување и повикување на грешките на претходниците, ветувања и врбувања на луѓето, потоа давање на привилегии на следбениците, притисоци, заплашувања и заканувања кон непослушните, и обично завршува со

нанесување на тешки, некогаш и болни последици во организацијата. Голем број докази упатуваат дека *насилното водство не е долготрајно*. Тоа е како бура која доаѓа и си оди, полнејќи ја реката со матна вода, полна со ѓубре. Кога ќе престане бурата, ѓубретото останува на брегот, а водата останува чиста.

Водството кое е стекнато врз основа на изграден вредносен систем на квалитети на лидерот, односно во согласност на неговата љубов, знаење и талент, е единствената реална и трајна форма на водство.

Основно правило за лидерството да биде трајно е секој лидер добро и непристрасно да се познава себеси, да ја разликува љубовта и желбата за лидерство, односно да ги идентификува своите вистински способности за својата професија. Лидерот треба постојано да учи да ги следи состојбите и да е делотворен. Тој треба многу да знае, добро да го познава менаѢментот и другите области од науката и практиката. Тој мора да знае да води, да донесува одлуки и да ги спроведува одлуките, да поставува и да решава проблеми. Да биде истраен, трпелив и разумен. Постојано да се бори и да се грижи за организацијата, да ја унапредува нејзината работа, да ја остварува својата визија и да им помага на вработените и тие да ја остваруваат својата визија. Зашто, менаѢмент - филозофијата TQM бара постојано унапредување на квалитетот и го одразува стремежот кон највисоко ниво на квалитет, т.е. кон совршенство.

Лидерите мораат да бидат свесни за состојбите во организацијата. Тие не треба да ги одбегнуваат конфликтите, но истите треба да ги решаваат во согласност со повољните прилики, односно состојби.

Лидерите не смеат да нанесуваат болка, туку тие треба да ја поднесуваат болката. Ова значи дека лидерот никогаш не треба злонамерно или од други лоши побуди да врши притисок, опструкци, закани и санкционирање на оние кои мислат поинаку од него за одлучување по актуелните прашања.

Лидерот не само што на транспарентен начин ја извршува својата улога и е поттикнувач и мобилизатор на ресурсите, туку тој е и активен извршител на многу функции како што се: планирањето, организирањето, раководењето, координирањето, контролирањето и одлучувањето. Тој не ќе може добро да управува и да води ако неправилно ги извршува овие задолжителни функции.

Правилното извршување на улогите и функциите, исполнето со љубов, знаење и умевање, не е ништо друго туку успешен менаѢмент со организацијата. Тоа е процес на поставување, насочување и остварување на целите на организацијата.

6. ЗАКЛУЧОК

Поминато е времето кога менаџерот ги извршуваше само менаџерските активности и беше ориентиран кон сегашноста на организацијата. Во денешно време на живеење и стопанисување, менаџерот мора да биде и лидер. Менаџерот-лидер гледа не само блиску, туку и далеку. Тоа произлегува од општата констатација што лидерите секогаш гледаат далеку. Тие со нивните дела се непресушен извор за восхитување и пример на многубројните генерации. Менаџерите пак гледат блиску, се трудат да ја обезбедат сегашноста на организацијата. Лидерите секогаш се концентрирани на прашалните зборчиња **што** и **зошто**, додека менаџерите на **како**. Лидерите мислат за иднината на организацијата, за нејзиниот развој согласно со техничко-технолошкото и духовното издигнување, а менаџерите за сегашноста, за остварување на целите, обезбедување плата за вработените, па често се изненадени од напредокот. Менаџерот е извршител, а лидерот визионер, стратег и реализатор.

Во своето раководење менаџерот-лидер мора да се одликува со изграден стил, ориентиран кон: менаџмент со трансфер на знаење, цел, партиципација, јасна информираност, одлучување, супервизија, оценување, унапредување, подигнување на задоволството и внатрешната мотивација на вработените, постојана ориентација кон купувачите и сл., функции коишто тој постојано ги унапредува, согласно со промените што ги носи времето.

ЛИТЕРАТУРА

- /1/ Fulmer M. Robert, The new management, (Robert M.Falmer. 1995, "Новиот менаџмент", "СКАЈ", Агенција, Скопје).
- /2/ Lister R.Bitel, 1984, The Key to Management Success, Alexander Hamilton, Institute Incorporated.
- /3/ Patrick L. Townsend, Joan E. Gebhardt 1997, „Quality in Action, 93 Lessons in Leadership, Participation and Measurement. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- /4/ Peters, T. 1987. Thriving on chaos- Handbook for a management revolution. Pan Books, London.
- /5/ Rot N. 1978. Psihologija ličnosti. Zavod za učbenike i nastavna sredstva, Beograd.
- /6/ Tomson R, 1998. People Management, British books for managers. Rouzmeri Tomson.
- /7/ Темков К. 1998. "ЕТИКА", "Епоха", Скопје.

МЕНАЏМЕНТОТ ЗА ПОТПОЛН КВАЛИТЕТ (TQM)- УСЛОВ ЗА КОНТИНУИРАНО УНАПРЕДУВАЊЕ НА РАБОТЕЊЕТО

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)- CONDITION FOR CONTINUOUS WORK IMPROVEMENT

Проф. М-р Васил Мојсоски
Факултет за туризам и угостителство, Охрид
Prof. Vasil Mojsoski M-r
Faculty for tourism and catering, Ohrid

***Резиме:** Во трудот се дадени основни ставови за менаџментот за потполн квалитет (TQM), како услов за континуирано унапредување на работењето. Меѓу факторите коишто го условуваат бизнисот во современи услови, најголемо влијание остварува глобализацијата. Протоколот на стоки, пари и луѓе преку државните граници е како никогаш досега. TQM фокусиран кон управувањето со организацијата како целина со цел на купувачите да им се испорача квалитет, пред сè им помага на менаџерите да се справат со меѓународната конкуренција. Овој пристап влева квалитет во сите активности на компанијата преку непосредно вклучување на вработените во процесите. Четири основни елементи на TQM се: вклучување на вработените; фокусирање на потрошувачите; бенџмаркинг и континуирано унапредување.*

***Клучни зборови:** менаџмент за потполн квалитет, меѓународна конкуренција, стандарди за квалитет, глобализација, вклучување на вработените, фокусирање на потрошувачите, бенџмаркинг, континуирано унапредување, програми за квалитет.*

***Summary:** This text offers basic attitudes about total quality management, as a condition for continual work improvement. Among the many factors influencing business in the coming years, globalization may have the greatest repercussions. Goods, money and people are crossing borders as never before. TQM which focuses on managing the total organization to deliver quality to customers, is at the forefront in helping managers*