

д-р Елизабета МИТРЕВА

**ИНТЕГРАЛНА МЕТОДОЛОГИЈА
ЗА ПРОЕКТИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ
НА TQM СИСТЕМ ВО КОМПАНИИ
- наука и практика -**

**ЕДИЦИЈА МЕНАЏМЕНТОТ
НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ**

Рецензенти:

Проф. д-р Ристо Фотов

Проф. Трајко Минески

Уредник:

Елизабета Симоска

Јазична редакција:

м-р Весна Продановска

Технички уредник:

Владимир Димитров

Ликовно-графички апликации,

дизјн на корица и layout:

студио „Стем“

Издавач:

BIGOSS - Скопје

м-р Стево Темелковски

Печати: **РИ-Графика**

Скопје, 2010 год.

© Елизабета Митрева 2010.

БИГОСС доел - Скопје

“Гуро Стругар” 15, Скопје

Република Македонија

тел: 02/ 3117 398

e-mail: bigoss@unet.com.mk

д-р Елизабета Митрева

**ИНТЕГРАЛНА
МЕТОДОЛОГИЈА
ЗА ПРОЕКТИРАЊЕ
И ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ
НА TQM СИСТЕМ
ВО КОМПАНИИ**

- НАУКА И ПРАКТИКА -



BIGOSS

CIP Каталогизација во публикација Народна и универзитетска библиотека “Св. Климент Охридски”, Скопје

005.6

658.56

МИТРЕВА, Елизабета

Интегрална методологија за проектирање и имплементирање на TQM систем во компании : наука и практика / Елизабета Митрева. - Скопје, Bigoss, 2010. - XII, 304 стр. : илустр.; 21 см. - (Едиција Менаџмент на човечки ресурси)

Фусноти кон текстот. - Предговор кон едицијата / Цветко Смилески: стр v-vi. - Библиографија: стр 289-304

ISBN 987-9989-44-149-3

а) Управување со целосен квалитет

Предговор кон едицијата

Поводот за воспоставување на посебна едиција Менаџмент на човечките ресурси на издавачот БИГОСС е барем во едно различна од сличните потфати. Имено, кога ја дадов идејата за оваа едиција издавачот, веќе имаше публикувано неколку наслови од оваа област. Личната пврзаност на директорот на издавачката куќа со авторите на тие публикации и мојата посредна инволвираност во настанувањето на тие дела, ме поттикнаа да му предложам на издавачот, инцидентните појави на вакви наслови да бидат обединети со единствена функционална фокусираност: презентирање на индивидуалните научни сознанија на авторите во контекст на придонесот на менаџментот на човечките ресурси во трансформацијата на македонските организации, приватни и државни, профитни и непрофитни. На тој начин, без оглед на фундаменталната оригиналност на научните сознанија, нивната објективност во презентирањето на определени законитости и решенија од нашиот локален контекст ќе претставува значаен придонес во натамошниот развој на менаџментот на човечки ресурси како научна дисциплина, воопшто и унапредување на неговата практика во нашите организации, посебно.

Поаѓајќи од ваквата определба, јас очекувам авторите на идните публикации од оваа едиција да ја искористат оваа ретка можност во нашиот ограничен простор за јавно публикување на научните сознанија, но истовремено да ја зголемат својата одговорност кон пишуваниот збор кој на овој начин ќе стаса до поглем број, не само колеги, туку и до најстрогите судии на вредноста на тој труд – непосредните практичари на менаџментот на човечките ресурси. Од тука и потребата во трудовите да се презентира актуелното ниво на третираност на определен аспект во

современата светска литература и практиката и мерките за унапредување на таа практика кај нас. Задоволувањето на овие барања ќе бидат клучни критериуми при одлучувањето за вклучување на определени наслови во оваа едиција. Во тоа име, јас со задоволство се потпишувам како иницијатор на оваа едиција.

д-р Цветко Смилевски

Во Скопје, 6.11.2005 год.

ПРЕДГОВОР

Целта на оваа книга е подетално расветлување на стратегијата на TQM, како нова филозофија која е клучна во градењето систем за тотален менаџмент на квалитет, како и научното согледување за ефектите од проектирањето и имплементацијата на TQM во екстерната адаптација и интерната интеграција на компанијата. Целта на оваа книга е да се постави една добра основа во нашите компании за да се разбере филозофијата на TQM, придобивките што ќе се добијат со имплементација на предлог-методологијата за проектирање и имплементирање на TQM системот и да се постават насоките низ кои треба да поминат компаниите за успешност во примената. Тие насоки се: идентификување на желбите и потребите на купувачите/корисниците, реинженеринг на деловните процеси, мерење на задоволството на сите заинтересирани страни и мерење на деловните резултати, што треба да доведе до унапредување на конкурентноста и ефикасноста, намалување на трошоците и долгорочен одржлив развој на истите.

Оваа книга има за цел да ја покаже насоката и стратегијата за развој на системскиот пристап кон квалитетот, со што ќе им се помогне на менаџерите во градењето систем за квалитет и ќе се подигне свеста за квалитетот на сите вработени во компаниите.

Дополнителни цели во оваа книга се:

- 1. да се направи дијагноза и анализа на постоечкиот модел на управување во нашите компании, начинот на надминување и решавање на конфликтните ситуации, степенот на соработка и отвореноста во комуникациите, начинот на комуникации, стилот на лидерството, менаџерските инструменти, неопходноста од образование, при-*

- мената на иновативни решенија во работењето, посветеноста кон купувачите/корисниците, вработените, доставувачите, заедницата, како прет-поставки во утврдувањето на дијагнозата;
2. да се утврди значењето и предноста од воспоставување систем за квалитет, како поле за развивање различни елементи кои овозможуваат стекнување конкурентска предност;
 3. да се докаже важноста од примената на методите и техниките за бездефектно производство, кои со успешна имплементација и со перманентно унапредување, ќе придонесат во развојот и унапредувањето на деловните процеси. Градењето ефикасен систем на квалитет користејќи ги методите и техниките на квалитетот, го зајакнува деловниот потенцијал на организациите, на таков начин што, организацијата се стреми кон целосна посветеност кон корисниците/купувачите, гради едно повисоко ниво на корпоративна култура, во однос на постоечката состојба. На ваков начин се анализираат сите подрачја кои се клучни во ова истражување, со цел, подобрување на конкурентноста и зголемување на вкупната организациска ефикасност;
 4. да се докаже потребата од континуирано подобрување на квалитетот на постоечките производи и процеси користејќи методи и техники за бездефектно работење;
 5. да се утврди дали се практикува оптимизација на деловните процеси и анализа на трошоците на квалитет;
 6. да се утврди неопходноста од тимската работа преку интегрирање на знаењето на вработените и покренување на мотивациони активности.

Практичната цел на оваа книга е да, врз основа на добиените резултати од истражувањата, кои даваат квалитетни информации на научната и стручна јавност, и SWOT анализата на македонските компании се концепира модел – методологија за успешност во проектирањето и имплементирањето на TQM системот, во нашите - реални услови на работа.

Елизабета Митрева

PREFACE

The purpose of this book is to enlighten thoroughly the strategy of TQM, as a new philosophy that is a key point in the building of the total quality management system as well as to foresee the scientific effects of the designing and implementation of TQM in the external adaptation and the internal integration of the company. The purpose of this book is to set a good base in our companies in order to comprehend the TQM, to foresee the assets that will be gained with it on the proposed methodology for designing and implementing the TQM system and to set up the directions which every company needs to take in order to get a successful implementation. Those directions are: identifying of the desires and needs of the buyers/ purchasers, reengineering of the business processes, measuring the content and the results of each interested side, which will lead to an improvement of the competitiveness and efficiency, reducing of costs and long-term sustainable development.

This book is with a purpose to present the direction and the strategy for development of the systematic approach towards quality that will help the managers to build a quality system that will raise the quality awareness to every employee within a company.

Additional purposes are:

1. *to diagnose and analyze the existing managing model in our companies, the manner of exceeding and solving the conflict situations, the cooperation degree and the access for communication, the manner of communication, the style of leadership, management instruments, education necessity, implementation of innovative solutions in the work-performance, dedication towards the buyers/ purchasers, employees, deliverers and community, as a suggestion in the validation of the diagnosis;*

2. *to confirm the significance and the advantage of the establishment of the quality system, as a field for developing a different elements enabling to gain a competitive advantage;*
3. *to prove the importance of the methods and techniques implementation for a flawless production, which will contribute to the development and promoting of the business processes with a successful implementation. Building an efficient quality system using the methods and techniques given here is strengthening the business potential of the organization, in a way that the organization tends towards a full devotion to the users/ buyers, building a higher level of corporative culture regarding the existing situation. In this way all the areas that are key to this research in order to improve the competitiveness and increasing of the total organization efficiency are being analyzed;*
4. *to prove the need of a continuous improvement of the quality in the existing products and processes using methods and techniques for flawless working;*
5. *to certify if the optimization of the business processes and analyses of the quality costs is being practiced;*
6. *To certify the necessity of a teamwork through an integrating of the knowledge of the employees and raising a motivation activities.*

The practical purpose of this book is to make a concept *model –methodology for success in the designing and implementing of TQM system, in our-real working conditions*, according the received results from the researching that releases a quality information in the scientific and professional public and the SWOT analyses of the Macedonian companies.

Elizabeta Mitreva

СОДРЖИНА

ПРЕДГОВОР	vii
Preface	ix
ВОВЕД	1
ТЕОРИСКИ АСПЕКТИ НА КВАЛИТЕТОТ	3
Дефинирање на квалитетот	3
Фактори на квалитетот	9
Потребата од квалитет и конкурентност на производителите/услугите	9
Улогата на квалитетот во предвидувањата за иднината	12
Потребата од реинженеринг на деловните процеси	19
Проектирање реинженеринг во компании	21
<i>Дизајнирање организациона структура</i>	<i>21</i>
TQM СТРАТЕГИЈА	27
Глобалната TQM структура на компанијата	27
Модел за проектирање систем на квалитет	32
Основен модел на совршеност	32
EFQM модел за деловно совршенство	33
СИСТЕМ НА КВАЛИТЕТ	41
Менаџментот – кров на куќата на квалитетот	43
TQM стратегија за континуирано унапредување на квалитетот на деловните процеси	43
Модел и фази во формирањето менаџерски тимови	45
Како да се постигне ефикасност во градењето на менаџерски тимови	50
Ефикасност во донесување одлуки во тимот	51
Поттик за тимска работа	56
Создавање иновацииска клима во компании	59
Улогата на бенчмаркинг стратегијата во опстојувањето на пазарот	60

Потребата од стандарди за обезбедување квалитет	69
Проектирање интерна стандардизација во компанија	71
Дефинирање на деловните процеси	71
Примена на методите и техниките во TQM стратегијата	76
Нужност од статистичка процесна контрола (SPC) во компаниите	80
Методологија на концептот шест сигма	84
Методата на развој на функцијата на квалитетот, QFD (Quality Function Deployment)	87
Образованието потсистем во системот на тотален менаџмент на квалитет	90
Доживотно учење	98
Мотивацијата и обезбедувањето квалитет	105
Како да се мотивираат менаџерите?	110
Квалитетот не е скап, скап е неквалитетот	114
Проектирање системот за мерење	118
Анализа на актуелната состојба во нашите компании во поглед на пристапот кон квалитетот	121
Искуствата од нашите компании за примената на интерната стандардизација	127
Искуства од примената на методите и техниките на квалитет во нашите компании	133
Искуства од Република Македонија за индивидуалното и колективното учење во компаниите	140
Искуствата за влијанието на мотивацијата во обезбедувањето квалитет	146
Искуства со оптимизација на трошоците во нашите компании	147
Како да се отиде еден чекор понатаму - интегрирани менаџмент системи (IMS)	150
Менаџмент системи во вид на стандарди	150
Методологија и процес на интегрирање	154
Примена на други стандарди/системи во нашите компании	158

КРИТЕРИУМИ ЗА ОСВОЈУВАЊЕ ЕВРОПСКА НАГРАДА ЗА КВАЛИТЕТ	161
Некои од критериумите за успешност на една компанија и освојување на Европската награда за квалитет	161
Искуства од нашите компании оценети по критериумите за остварување Европска награда за квалитет (EQA)	165
Лидерството во нашите компании	166
Креирање политика и стратегија	182
Планирање и развој на кадарот како деловен ресурс во македонските компании	188
Како македонските компании управуваат ефективно и ефикасно со ресурсите	196
Унапредување на деловните процеси во македонската практика	200
Мерење на задоволството на купувачите/ корисниците во нашите компании	203
Мерење на задоволството на вработените	205
Општествена одговорност на македонските компании	210
Мерење на деловните резултати во нашите компании	211
 УТВРДУВАЊЕ НА „ВОЗРАСТА“ НА МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ ПО СТОЛБОВИТЕ ОД КУЌАТА НА КВАЛИТЕТ	 219
Развојни фази на TQM системот во нашите компани SWOT анализа	219
 ИНТЕГРАЛНА МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ПРОЕКТИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА TQM СИСТЕМОТ ВО ПРАКТИКАТА	 223
Методологија за стратешко ниво на менаџмент	227
Методологии за тактичкото ниво на менаџмент	228
Методологија за потсистемот – интерна стандардизација	231
Методологија за потсистемот - статистичка процесна контрола (SPC)	240

Методологија за потсистемот – образование	248
Методологија за градење потсистем на мотивација	254
Методологија за анализа на вкупните трошоци на даден процес	262
<i>Сопствени искуства од проектирање на потсистемот за оптимизација на трошоците ...</i>	268
Проектирање на информacion систем	270
<i>Сопствени искуства од проектирање информациски систем</i>	275
Методологија за оценување на успехот од проектираниот и имплементиран систем по TQM (Аудит)	277
Придобивки од примената на интегралната методологија	284
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	291