

д-р Елизабета Митрева

КАКО ДА СЕ УПРАВУВА СО КОМПАНИИ

- наука и практика -

**ЕДИЦИЈА МЕНАЏМЕНТ
НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ**

Рецензенти:

Проф. д-р Трајко Мицески
Доц. д-р Ацо Кузелов

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

КАКО ДА СЕ УПРАВУВА СО КОМПАНИИ

НАУКА И ПРАКТИКА



BIGOSS

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

658.56
005.6

МИТРЕВА, Елизабета

Како да се управува со компании : теорија и практика / Елизабета Митрева. - Скопје, Bigoss, 2010. - xiii, 238 стр. : граф. прикази; 21 см. - (Едиција Менаџмент на ЧОвечки ресурси)

Фусноти кон текстот. - Предговор кон едицијата / Цветко Смилески: стр. v-vi. - Библиографија: стр. 231-238

ISBN 978-9989-44-7-0

а) Управување со целосниот 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

Глобалната конкурентност во светот наметна силна трка во економскиот прогрес и создавање нови цивилизациски вредности.

Притисокот на пазарот, како главна погонска сила на компаниите, доведе до: зголемување на способноста за работа во натпреварот со конкуренцијата, потребата за ширење и одржување на постојните пазари, зголемување на задоволство на купувачите/корисниците како и подобрување на маркетиншките активности.

Посочените констатации отвораат дилеми:

- дали нашите компании се подготвени за настап на глобалниот пазар?*
- колку тие се во состојба да создаваат вредности и да градат деловна култура, како одговор на развојот на конкуренцијата и брзата адаптација на потребите и желбите на купувачите/корисниците?*
- дали имаат изградено систем за менаџмент на квалитет по стандардот ISO 9001:2008, што претставува основа за постојано унапредување на квалитетот?*
- дали се подготвени да ја прифатат TQM филозофијата?*

Според тоа, неопходна е помош во решавање на проблемите на нашите компании на глобалниот пазар, кој пазар наметна глобален пораст на барањата за градење на уште поцврсти правила.

Состојбата во нашите компании е различна од оние компании во светот кои се темелат на принципите на TQM. Но, охрабрува фактот дека кај нас почнува да се менува ставот спрема квалитетот. Во последните

години, од почетокот на воведувањето на пазарните реформи, посебно е нагласен стремежот на нашата земја да се вклучи во европските асоцијации, а со тоа се менува и ставот на врвните менаџери, кои се спремни за постигнување врвен квалитет. За да се достигнат тие стремежи, потребно е, да менаџерите се стекнат со дополнителни теориски и практични знаења кои ќе им помогнат во нивното управување со компаниите.

Обидот да се одговори на овие прашања бара реинженеринг на деловните процеси во компаниите, нов пристап во начинот на размислување и организирање на деловните процеси.

Патот кој води до унапредување на квалитетот на процесите и производите на домашните компании треба да се бара во примена на соодветна методологија за проектирање и имплементирање на TQM системот.

Прифаќањето на новата TQM стратегија значи одговор на прашањата:

- дали мисијата и визијата на топ менаџментот се содржат во политиката на квалитет и се создава клима и информациона база на која може да се развива тимската работа?
- дали управувањето со компаниите се темели на задоволство на сите заинтересирани страни?
- дали е обезбедено управување и мотивирање на вработените преку уважување на нивните индивидуални потреби?
- дали се гради меѓусебна доверба и почит помеѓу топ менаџментот и вработените што ќе доведе до перспектива и одржлив раст на компаниите?
- дали постои поголема партиципација на вработените во идентификација и решавање на проблемите, во самото поставување на стандардите и во напорите вложени за унапредување на деловните процеси, производите/услугите?
- дали се применуваат методите и техниките за бездефектно производство кои не бараат инвестиции за опрема, нова технологија, туку само научен пристап кон работата?

- дали вработените се доволно обучени да делуваат превентивно во управувањето со деловните процеси?

Ефективноста од промените е во градење на сè поцврсти правила и транспарентност во контекстот на одржливиот развој. Настојувањата да се одржат компаниите на глобалниот пазар е во: промени во технологијата и производството, примената на тоталниот менаџмент на квалитет, стекнување знаење и способност за развој базиран на знаење. TQM стратегијата значи подобрување на квалитетот преку испитување на организациските процеси не само во правец на дефинирање на процесот, подобрување на процесот и дизајн на процесот, туку и подобрување на продуктивноста и оптимизирање на трошоците. Конкументските предности често се одлучувачки за развојот и користењето на системот за обезбедување квалитет.

Но, за исполнување на светските и европските барања треба да се пристапи кон крупни – радикални промени во решавањето на проблемите, тоа е т.н. реинженеринг, нов начин на размислување за причините, а не како досега за последиците. Стратегискиот менаџмент на компанијата со својата добра волја и упорност треба да ги вклучи сопствените човечки ресурси, со формирање тимови од сите профили, интегрирајќи ги нивните знаења за да се постигне целосно овладување со квалитетот во сите процеси на претпријатијата, при најмали трошоци на работење.

Нашите менаџери кои се борат со драматичниот пораст на сложените, технолошко, организациски и социјални проблеми, тешко можат да ги сватат модерните трендови во развојот на менаџмент системот темелен на стратегијата на тоталното управување со квалитетот (TQM).

Оваа книга има за цел да ја покаже насоката и стратегијата за развој на системски 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. 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.

*Па затоа, централно тежиште во оваа книга е примената на новата стратегија на тотален менаџмент на квалитет (*Total Quality Management*) во нашите компании и нејзината зависност поврзана со градење добар систем за управување со квалитет, примена на статистичка процесна контрола (*SPC*), анализа на трошоците на квалитет и избор на тимови за реализација на сите дејности, согласно образованието, мотивацијата и способноста на вработените.*

Елизабета Митрева

Preface

The global competitiveness in the world has imposed a serious race in the economical progress and creating the civilization values.

The pressure on the market, as a main moving power in the companies has led to: increasing of the capabilities to work in the competition with the competitiveness, the necessity to spread and maintain the existing markets, increasing the content of the buyers/ purchasers as well as improvement in the marketing activities.

Certain statements are opening dilemmas:

- Whether our companies are ready to appear in the global market?
- Whether they are in a condition to create values and build business culture, as a respond to the competitiveness development and fast adaptation of the needs and the desires of the buyers/ purchasers?
- Whether they have built a system of quality management of the ISO 9001:2008 standard that is practically the base of a constant improvement of quality?
- Whether they are prepared to accept the TQM philosophy?

According to all these a necessary assistance to solve the problems in our companies on the global market is needed, which has imposed a global increase of the requests in the building of even stronger rules.

The condition with our companies is different than the ones world-wide which are based on the TQM system. But, the fact that the situation is getting changed here regarding the attitude towards the quality is encouraging.

Within the last few years as from the beginning of the introduction of market reforms, the tendency of Macedonia to take part in the Europeans associations and therefore to change the attitude of the world managers that are ready to achieve a ultimate success is being especially emphasized. In order to achieve all this it is necessary for the managers to attain additional theoretical and practical competences that will help out in their company management.

The attempt to respond to these issues is demanding reengineering of the business processes within the companies, and a new approach of the manner of consideration and organizing of the business processes. The road that leads to quality improvement of the processes and products of the domestic companies should be searched in the *implementation of the adequate methodology for designing and implementing of TQM system.*

The effectiveness from the adjustments is seen in the building of even stricter rules and transparency in the context of the sustainable development. The insistence to maintain the companies on the global market stands in: the changes of the technology and production, implementation of the total quality management, gaining competences and ability for a development based on competence etc. TQM strategy refers to the improvement of the quality through examination of the organization processes not only regarding the defining of the process, improvement and design but towards the improvement of the productivity and optimization of costs as well. Competitive advantages often have a decisive role within the development and the usage of the quality providing system.

But in order to fulfill the worlds' and the European demands the approach should be consisting huge- radical changes within the problem solving and that is the so-called reengineering, new manner for reconsideration of the causes and not the consequences as it is the practice so far. The strategy management of the company within

its good will and persistence needs to include its own human resources, by forming teams of every profile, integrating their skills in order to achieve a full overwhelming of the quality into every process within the enterprises with least expenses of the working performance.

Our managers that are battling the dramatic increase of the complex, technological-organizational and social issues can hardly understand the modern trends in the development of the management system that is based on the strategy for total quality management (TQM). This book is aimed to present the direction and the strategy of the development of a systematical approach towards quality, which will assist the managers into the building of the quality system and will raise the awareness for quality to each instance in to company. Those directions are: indentifying of the desires and the needs of the buyers/ purchasers, reengineering of the business processes, measuring the content and the business results of each interested point which will lead up to an improvement of the competitions and efficiency and reducing of costs and a long-term sustainable development to all.

Therefore the central tendency of this book is the implementation of the new strategy for Total Quality Management (TQM) into our companies and its dependence that is linked with the building of a good quality management system and a selection of teams for accomplishing every action, in accordance with the education, motivation and the capability of every employee.

Elizabeta Mitreva

СОДРЖИНА

ПРЕДГОВОР	vii
Preface	ix
ВОВЕД	1
КВАЛИТЕТОТ КАКО ГЛОБАЛЕН ФЕНОМЕН	5
Општо за квалитетот	5
<i>Еволуција на менаџментот на квалитет</i>	12
<i>Потребата од квалитетот</i>	20
<i>Квалитетот, промените и визијата на иднината</i>	23
TQM филозофија	32
<i>TQM стратегија на квалитетот</i>	32
<i>Глобална TQM структура на компанијата</i>	34
<i>Основни елементи на TQM стратегијата</i> <i>на кои се гради глобалната</i> <i>TQM структура на компанијата</i>	36
<i>Маркетиншки пристап кон квалитетот</i> <i>како базичен концепт на TQM</i>	39
Распространетост на TQM	40
<i>Модел на TQM</i>	40
<i>Malkolm Baldrige (MB) модел</i> <i>за деловно совршенство</i>	41
<i>Јапонски модел за деловно совршенство</i>	44
<i>EFQM модел за деловно совршенство</i>	46
Потребата од проектирање систем за квалитет	54
<i>Традиционално управување со процесите</i>	55
<i>Реактивно подобрување</i>	56
<i>Проактивно подобрување</i>	57
<i>Потребата од реинженеринг</i> <i>на деловните процеси</i>	58
Основи за проектирање и имплементирање на систем со тотален менаџмент на квалитет (TQM)	59

Способност на менаџментот - услов за градење добар систем на квалитет	62
Негување на тимската работа	62
Капацитет на менаџерите е услов за иновации	76
Искуства од нашата практика за способноста на менаџментот за градење добар систем на квалитет	77
Интерната стандардизација - еден столб од куќата на квалитетот	91
Анализа на основните елементи на деловните процеси	93
QC-SE модел во управувањето со квалитетот	96
Примената на интерната стандардизација и обезбедување квалитет во нашите компании	100
Улогата на методите и техниките во TQM стратегијата	105
Статистичка процесна контрола (SPC)	111
Шест сигма	115
Развој на функцијата на квалитетот, QFD	125
Примена на методи и техники на бездефектно работење во нашите компании	127
Образованието - еден столб од куќата на квалитетот	135
Активното знаење - услов за континуирани подобрувања и иновации за нови производи и услуги	144
Дали нашите компании учат?	145
Мотивацијата значаен фактор за обезбедување квалитет	150
Искуства од нашите компании	153
Управување со системот	155
Управувањето со трошоците на квалитет во нашите компании	161
Метрологијата - темел на куќата на квалитет	164

ИНТЕГРАЛНА МЕТОДОЛОГИЈА ЗА РЕИНЖЕНЕРИНГ НА МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ	167
Анализа на деловното работење и опкружување на компаниите	172
<i>SWOT анализа на компании</i>	173
<i>Методологија за унапредување на знаењето</i>	175
Редизајн, реинженеринг на деловните процеси	179
<i>Методологија за проектирање и имплементација на интерната стандардизација</i>	181
<i>Методологија во градење менаџерски тимови за проектирање и имплементирање на TQM системот</i>	184
<i>Потребни тимови за континуирани подобрувања и иновации</i>	191
<i>Методологија за градење систем на мотивација ...</i>	194
<i>Методологија за примена на TQM стратегијата користејќи методи и техники на квалитет</i>	202
<i>Методологија за проактивно унапредување на деловните процеси</i>	205
<i>Методологија за анализа на вкупните трошоци на даден процес</i>	214
Анализа и оценка на постигнатите резултати	220
Градење информациона систем	227
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	231