



Д-Р ЕЛИЗАБЕТА МИТРЕВА

МОДЕЛ ЗА ОПТИМИЗАЦИЈА НА ДЕЛОВНИОТ ПРОЦЕС ПО ВОВЕДУВАЊЕ ТОТАЛЕН МЕНАЏМЕНТ НА КВАЛИТЕТ (TQM)

Вовед во управувањето со трошоците на квалитетот

Трошоците на квалитет настануваат поради постоење или можно постоење лош квалитет. Анализата на трошоците на квалитет може да им помогне на менаџерите да ги зголемат своите активности за унапредување на квалитетот, но истата треба да биде едноставна и практична, а не премногу административна и хаотична (Cherujnoska, Mitreva, 2008). Преку анализата на трошоците на квалитет се доаѓа до бројни сознанија за лошиот квалитет, се создава можност да се делува превентивно, а со превенција, се смалува бројот на неуспеси / застои / грешки / откази. Неуспехот може да го уништи тимскиот дух, да делува штетно на купувачите/ корисниците и негативно да влијае на финансиските резултати.

Трошоците на квалитет не може да ги најдеме во традиционалните пресметки на трошоци, но тие претставуваат златен рудник и се од голема вредност за една компанија (Crosby, 1989).

Концептот на трошоците за квалитет постои повеќе од 30 години и е суштински дел на TQM стратегијата, бидејќи управувањето со нив во голем дел влијае на профитабилноста и растот на компанијата. Тие покажуваат дека квалитетот е бесплатен, дека тимската работа го максимизира успехот и дека се можни брзи унапредувања на квалитетот.

Мерењето на трошоците на квалитет и нивната презентација има само една цел, да се преземе акција за унапредување на квалитетот.

Во TQM културата, сите работни активности се врзани за процесите. Процесот може да се препознае на било кое ниво на организацијата, на пример, процес може да биде одредена

фаза на работењето, или може да биде целокупниот процес на водење на работењето. Во двата случаи, процесот користи материјали и ресурси, па затоа моделот на трошоци треба да ги претстави вкупните трошоци на квалитет на секој процес.

Традиционален менаџмент со процесите без можност истите да се оптимизираат

Традиционалниот менаџмент со процесите подразбира пратење на параметрите кои го детерминираат процесот со примена на статистичка процесна контрола (SPC), сл. 1. Ако параметрите на процесот се надвор од горната и долната граница на отстапување, се преземаат корективни мерки, се спречуваат понатамошни дефекти, шкарт и рекламации. Овој циклус е познат во теоријата на TQM како SDCA (Standard - стандард, Do - активност, Control - контрола, Action - реакција или корективни мерки).

Извршителот во процесот вообичаено може директно да влијае на трошоците на неусогласеност и може да сугерира на сопственикот на процесот промени кои како краен резултат може да имаат влијание на трошоците на усогласеност. Носителот на процесот со посматрање и надгледување прави измени во процесот кои ќе влијаат на двата сегмента на процесните трошоци. Некои процеси постојат само поради неусогласености на некое друго место и потребата од такви процеси престанува ако тие неусогласености се отклонат.

Овој метод, користи стандардна процедура (SOP) за проверка: дали производот одговара на утврдената спецификација или не. Доколку има отстапувања, се интервенира и тековниот процес се враќа на стандардниот, додека проактивното управување со деловните процеси бара поголема партиципација на вработените во идентификација и решавање на проблемите, во самото поставување на стандардите

и во напорите вложени за оптимизација на деловните процеси и континуирано подобрување.

Секојдневна практика на секој вработен не треба да биде само контрола во работењето, туку вработените мора да бидат обучени да делуваат превентивно, а не да се окупираат со детекција; мора да добијат одговорност и моќ да ги коригираат своите грешки и да го изнесуваат секој проблем во врска со квалитетот што ќе го откријат.

Проектирање и имплементирање процесен модел на трошоците

При проектирањето на процесниот модел на трошоци основно е да се направи: идентификација на влезовите, излезите, процесот, контролата, како и на ресурсите. Целиот процес започнува со анализа на деловната организационост, потоа се продолжува низ анализа на барањата на интерните и екстерните купувачи, а се завршува со детално дефинирање на процесот.

Елементи на процесните трошоци

Елементите на трошоците поврзани со процесите може да се вбројат во една од следните категории: луѓе, опрема, материјали, информации и работна околина.

Секој поединечен елемент на трошоците потребно е да се идентификува како трошок на усогласеност и/или неусогласеност како и изворот на забележаните информации.

1. трошок на усогласеност (COC- Cost of Conformance). Трошок на извршување на процесот како што е предвидено, на потполно ефективен начин. Ова не подразбира дека процесот е ефикасен, ни дека е неопходен, туку, само дека процесот, додека се реализира во своите дефинирани процедури не може да се реализира со помали трошоци. Тоа е минималниот трошок за тој процес;

2. трошок на неусогласеност (CONC- Cost of Nonconformance). Трошок на неефикасност во дадениот процес, т.е. покривање на прекумерните

трошоци на вработените, материјалите и опремата кои настануваат по незадоволителните влезови, направените грешки, отфрлените излези и други видови шкарт/ отпад. Овие трошоци се сметаат како несуштински процесни трошоци.

И двете области на трошоци нудат можности за подобрување.

Идеите за намалување на трошоците на квалитет може да произлезат од било кое одделение во компанијата. Максималното учество на вработените во оваа активност може да се постигне со промоција, иницирање, неодбивање, разгледување, почитување и спроведување нови идеи, работилници на квалитет и др. Истражувањата во светот покажуваат дека, по воведување тотален менаџмент со квалитет (TQM) процентот на трошоците на квалитет во однос на вкупниот приход од продажбата драстично се намалува. Со предлагање корективни мерки и нивна имплементација кругот на квалитет продолжува да се врти.

Прв чекор 1: Припрема на процесниот модел на трошоци (планирање)

Моделот на трошоци може да се генерира за било кој процес во организацијата. Може да се користи за идентификација и надзор на процесните трошоци во рамките на поединечните области на работењето на организацијата, како што се: системот на наплата, системот на издавање работни налози или процесот на прием на нови вработени. Алтернативно, може да се користи и за надзор врз вкупните трошоци, на пример на еден организациски дел.

Моделот на трошоци се прави со идентификација на сите клучни активности кои се набљудуваат и распределуваат во групата трошоци на усогласеност (ТУ) или трошоци на неусогласеност (ТНУ). Изворот на информациите исто така треба да биде идентификуван и поврзан со функцијата финансии.

Формирање тимови за анализа на трошоците на квалитет

Се препорачува формирање тимови за унапредување на квалитетот поради преиспитување на одредени процеси и области на работење на организацијата. На овие тимови им е потребна помош за припрема на процесниот модел на трошоци и тоа уште во

почетококот на работењето, во фазата собирање и анализа на податоците, препознавајќи кои процеси или фази треба да се истражуваат, а покасно во фазата надзор, за да се поднесе извештај за постигнатите резултати.

Втор чекор 2: Идентификација на процесот кој треба да се оптимизира

Потребно е процесот да се идентификува и изолира како дискретен сет активности и да се именува, како и да се именува или идентификува носителот на процесот. Секој од излезите треба да се утврди на кои корисници е наменет. Во општ случај, корисникот ќе биде сопственик на некој друг процес. Потребно е да се идентификуваат влезовите во процесот, како материјалите и информациите, контролите, луѓето, опремата.

Трет чекор 3: Идентификација на трошоците

Секој процес е составен од низа активности. Овие активности треба да бидат идентификувани, препознаени и да се воспостават елементи на трошоците на усогласеност и неусогласеност за секоја активност.

Извештај за трошоците

Компанијата треба да усвои единствен образец за извештај на трошоците. Извештајот треба да го содржи комплетниот список на трошоци на усогласеност и неусогласеност и при тоа да го опфати следново:

- идентификација на сите влезови, излези, контроли, и ресурси на процесот кој се разгледува;
- дали се користат вистински или синтетички трошоци;
- кои методи и техники на пресметка ќе се користат;
- кои извори на податоци за трошок ќе се обезбедат.

Собирањето податоци поврзани со трошоците го прибира и систематизира сметководството, а ги обработува и ги анализира менаџерот за квалитет, секторот за обезбедување квалитет или тимот формиран за анализа на вкупните трошоци, зависно од големината и сложеноста на компанијата.

Собраните податоци можат да се обезбедат: од основните и од изведен-

ите податоци од мерењето. Проверката на веродостојноста на собраните податоци треба да биде колку што е можно поблиску до нивниот извор. Препорака е, да се разговара со одговорните во службата за сметководство поради преиспитување на листата на елементи и извори на податоци. Дobar дел од



саканите податоци е даден на располагање во некој облик, иако првично тоа не изгледа така.

Нема утврдени правила за изворите на податоци, но може да се препорача следново:

- анализа на платните списоци;
- извештаи за трошоците на производство;
- извештаи за шкартот;
- извештаи/ дозволи за повторна изработка или доработка;
- барања за надокнада на патни трошоци;
- податоци за цената на производите;
- поправки на лице место кај корисниците, извештаи за замена на производите и трошоци за поправка во време на гаранцијата;
- записи за контролирање и испитување;
- директни трошоци за задоцнета испорака;
- извештаи за неусогласености.

Податоците извлечени од изворните документи е потребно да се преместат во табели и да се шифрираат за полесна обработка. Секое одделение треба да известува за своите трошоци.

По собирањето на сите податоци е потребен табеларен приказ со претходно уредување - табеларен извештај за трошоци за квалитет.

Анализа на резултатите се прави со разгледување на почетниот однос на трошоците на усогласеност и неусогласеност на деловниот процес.

За анализа на видовите трошоци и нивното рангирање можат да се применат различни методи. Со примена на Парето методата се одвојуваат неколку клучни фактори од бројните, но помалку важни, кои влијаат на трошоците на квалитет. Утврдување на можните причинители за трошоците на квалитет е со помош на Ишикава дијаграм (анализа на грешки, анализа на причините за грешки).

Активности во склоп на оваа практика се:

- иницијални анализи;
- интерпретирање на резултатите и правење преелиминарни заклучоци;
- дополнителни мерења и анализи ако е потребно и
- припрема на резултатите за презентирање.

Четврти чекор 4: Процес на предлагање корективни мерки

Програмата на активности за унапредување на квалитетот треба да биде планирана на основа на информациите и утврдените приоритети. Носителот на процесот е потребно да ги разгледа предложените мерки на унапредување, со користење тимови или поединци и да ги следи резултатите во анализа на трошоците.

Разгледувајќи го почетниот однос на трошоците на усогласеност и неусогласеност, може да се донесе одлука што е приоритет - дали промена на дизајнот на процесот, или елиминација на шкартот. По постигнување на подобрувањето, односот на ТУ и ТНУ може да се измени. Оваа промена може да трае се додека другите области на трошоци не понудат поголеми можности за подобрување.

Во случај, да се откријат неусогласености, тие се сметаат како несуштински процесни трошоци, а извршителот во процесот може директно да влијае на трошоците на неусогласеност, како и да сугерира на носителот на процесот промени во планот на процесот, со што може да се влијание на трошоците на усогласеност.

Во функција на резултатите од понатамошното истражување, може да се преземаат мерки за подобрување на одвивањето на деловните процеси, спроведување на промените базирани на искуство или просто подигнување на подобноста на процесот, ако применетите мерки се економски

привлечни. На ваков начин се постигнува позитивно влијание врз резултатите.

Може да постои потреба од поврзување на традиционалниот и процесниот модел на трошоци на квалитет, посебно таму каде за трошоците се известува на традиционален начин. Во овој случај, би можело да се смета дека, трошоците на усогласеност во основа ги опфаќаат трошоци на превенција и оценка зголемени за основните трошоци на процесите, додека трошоците на неусогласеност одговараат на трошоците на грешки.

Трошоците на усогласеност укажуваат само на задоволување на утврдените стандарди. Тие не покажуваат дали процесот е ефикасен или неопходен, па на нив треба да се гледа како можност за подобрување на вкупните трошоци.

Успешното работење во една компанија бара финансиско планирање и контрола. Препорака е, грешките во квалитетот во компаниите да бидат финансиски поставени.

Најнапред потребно е да се земат во предвид два важни фактори:

- грешките од било кои причини го смалуваат профитот;
- но и извршувањето активности на превентивна контрола на квалитетот и оценката чинат пари.

Вложувањето во превенција може значително да ги смали трошоците на интерните и екстерните грешки, но и тоа треба да се контролира. Понатамошното смалување на екстерните рекламации е важно не само поради смалување на трошоците, туку и имиџот и моралот на компанијата.

Структурата на трошоците на квалитет варира од компанија до ком-

панија, а на сл. 3 се дадени трендовите на трошоците на квалитет во функција од пораст на свеста за квалитетот и зголемување на активностите за унапредување на деловните процеси.

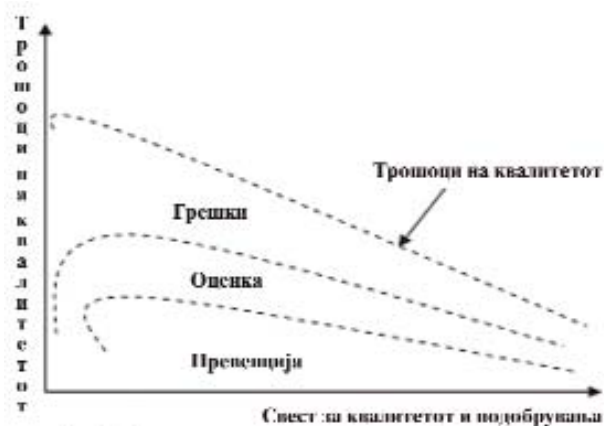
На сл. 3 може да се види дека со зголемување на свеста во компанијата за варијациите на квалитетот најнапред доаѓа до зголемени трошоци за оценување на квалитетот на производите. Со оценувањето и истражувањето се укажува на карактеристиките/ елементите каде може да се интервенира, односно да се постигне подобрување (во проектирањето, процесите или системот), со што се троши повеќе на превенција, за на крај, превентивните мерки даваат резултати, трошоците на превенција, оценка и грешки се изедначуваат и вкупните трошоци опаѓаат.

Ефикасното управување со процесите може значајно да го зголеми профитот, а практиката покажува дека дополнителните ресурси кои се користат за идентификација, смалување и контрола на трошоците за грешки, дефекти, пропусти, доведуваат до подобрување на квалитетот на процесите, производите/ услугите, зголемување на профитабилноста и конкурентноста на пазарот.

Меѓутоа, не може да се очекува дека ќе бидат на располагање неограничени средства за преземање вакви активности, па затоа е потребно да постои повратна финансиска информација, која ќе покаже дали мерките за унапредување на квалитетот се оправдани и економски исплатливи.

РЕЗИМЕ

Примената на TQM (Total Quality Management) стратегијата значи подобрување на квалитетот преку



Сл. 3: Тренд на трошоците на квалитет во функција на порастот на свеста за квалитетот

155 април 2011

испитување на организациските процеси и тоа не само во правец на дефинирање на процесот, подобрување на процесот и дизајн на процесот, туку и подобрување на продуктивноста и оптимизирање на трошоците. Извештаите за квалитетот на производител/ услугите кои се поднесуваат до менаџментот, се однесуваат на отфрлени и дефектни материјали и производи. Често пати, овие суштински важни податоци, ретко се анализираат како трошоци. Како резултат на тоа, ретко може да се предвидат можности за смалување на трошоците.

Анализата на трошоците на квалитет може да им помогне на менаџерите да го разберат влијанието на лошиот квалитет врз финансиските резултати и лошиот имиџ на компаниите.

Во овој труд се предлага модел за подобро работење и поголема ефикасност и ефективност на компаниите, преку оптимизација на деловните процеси, промена на корпоративната култура и целосно искористување на деловните потенцијали.

Придобивките од примената на ваквиот модел не е само зголемување

на деловните резултати на компаниите, што понатаму ќе послужи како погонска сила за континуирани подобрувања, туку и зголемување на посветеноста на топ менаџментот и вработените кон унапредување на процесите, задоволство на купувачите, вработените, акционерите, доставувачите, заедницата.

Со примена на TQM стратегијата, грижата за квалитетот излегува од рамките на производството и се проширува во сите пори на организацијата на компанијата, а квалитетот добива нови димензии, не само квалитет на производите, туку и квалитет на работењето и организирање на работењето.

Summary

The use of the Total Quality Management (TQM) strategy means improvement of the quality through inspection of the organization processes not only with definition of the process but also with the improvement and the design of the process and the improvement of the production and the costs optimization. The reports for the products/services quality that are given to the management are

for the rejected and defective materials and products. Often this essentially important data is rarely analyzed as costs. As a result, the possibility for decrease of the costs rarely can be predicted.

The quality costs analysis can help the managers to understand the influence of the bad quality on the financial results and the bad image of the companies.

Here there is a suggestion for a model for better working and higher efficiency of the companies through optimization of the business processes, change of the corporative culture and complete usage of the business potentials.

The advantages of the use of such model is not only the increase of the companies' business results that in future will be the engine for continuous improvements and also better approach of the top management and the employees towards improvement of the processes, satisfaction of the customers, the employees, the shareholders, the suppliers, the community.

With the use of the TQM strategy, the care for the quality comes out of the production limits and it is spread in all the new dimensions, not only the quality of the products, but also the quality of the work and the working organization.