

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ПРАВЕН ФАКУЛТЕТ

ISSN 1857-7229



ГОДИШЕН ЗБОРНИК
YEARBOOK

ГОДИНА I

VOLUME I

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF LAW



ГОДИШЕН ЗБОРНИК
ПРАВЕН ФАКУЛТЕТ
YEARBOOK
FACULTY OF LAW

За издавачот:
Проф. д-р Стеван Алексоски

Издавачки совет

Проф. д-р Саша Митрев
Проф. д-р Блажо Боев
Проф. д-р Борис Крстев
Проф. д-р Стеван Алексоски
Доц. д-р Љупчо Сотировски
М-р Ана Никодиновска

Редакциски одбор

Проф. д-р Стеван Алексоски
Доц. д-р Јован Ананиев
М-р Ана Никодиновска

Главен уредник

Проф. д-р Стеван Алексоски

Одговорен уредник

Доц. д-р Јован Ананиев

Јазично уредување

Даница Гавриловска-Атанасовска
(македонски јазик)

Техничко уредување

Славе Димитров
Благој Михов

Печати

Печатница „2-ри Август“ - Штип
Тираж - 300 примероци

Редакција и администрација
Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип
Правен факултет
ул. „Крсте Мисирков“ 66
п. фах 201, 2000 Штип
Р. Македонија

Editorial board

Prof. Saša Mitrev, Ph.D
Prof. Blazo Boev, Ph.D.
Prof. Boris Krstev, Ph.D.
Prof. Stevan Aleksoski, Ph. D
Ass. Prof. Ljupčo Sotirovski, Ph. D
Ana Nikodinovska, M.A.

Editorial staff

Prof. Stevan Aleksoski, Ph. D
Ass. Prof. Jovan Ananiev, Ph. D
Ana Nikodinovska, M.A.

Managing editor

Prof. Stevan Aleksoski, Ph. D

Editor in chief

Ass. Prof. Jovan Ananiev, Ph. D

Language editor

Danica Gavrilovska-Atanasovska
(Macedonian)

Technical editor

Slave Dimitrov
Blagoj Mihov

Printing

„Vtori Avgust“ - Stip
Printing No 300

Address of the editorial office

Goce Delchev University – Stip
Faculty of law
Krste Misirkov b.b.
PO box 201, 2000 Stip,
R. of Macedonia

ПРЕДГ

м-р Ана НИ
БИО-Е
СТОЈЧ

д-р Стеван
НИСК
ОСОБ
ДЕЛИ

д-р Јован А
УЛОГ
ВНАТ
КАМ

д-р Војо Б
НАЧ
ДИСИ

д-р Тодор
УЛО
НАЦ

м-р Илија
СТР
ВО Е
ИНВ

м-р Олга
КАС
И Д
ПРЕ
ИСФ

м-р Андо
БЕЗ
РЕГ

м-р Ната
ЛИ
КО
СИ

д-р Ели
ПР
СИ

СОДРЖИНА
CONTENT

ПРЕДГОВОР	
м-р Ана НИКОДИНОВСКА БИО-БИБЛИОГРАФИЈА НА ПРОФ. Д-Р ВАНЧЕ СТОЈЧЕВ	9
д-р Стеван АЛЕКСОСКИ НИСКАТА РЕЗИЛИЕНТНОСТ И КРИМИНОГЕНИТЕ ОСОБИНИ НА ЛИЧНОСТА НА МАЛОЛЕТНИТЕ ДЕЛИКВЕНТИ ВО РМ	25
д-р Јован АНАНИЕВ УЛОГАТА НА ПАРТИСКОТО ЧЛЕНСТВО ВО ВНАТРЕПАРТИСКИТЕ АКТИВНОСТИ И ВО ИЗБОРНАТА КАМПАЊА	49
д-р Војо БЕЛОВСКИ НА ЧЕЛО НА НЕДИСКРИМИНАЦИЈА - ЗАБРАНА НА ДИСКРИМИНАЦИЈАТА	63
д-р Тодор ВИТЛАРОВ УЛОГАТА НА ЈАВНИОТ ОБВИНИТЕЛ ВО НОВИОТ НАЦРТ НА ЗАКОНОТ ЗА КРИВИЧНАТА ПОСТАПКА	77
м-р Илија ГРУЕВСКИ СТРУКТУРАТА НА КАПИТАЛОТ КАКО ФАКТОР ВО ВРЕДНУВАЊЕТО НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА И ИНВЕСТИЦИОНИТЕ ВЛОЖУВАЊА	87
м-р Олга ЃУРКОВА КАЗНЕНО-ПРАВНА УРЕДНОСТ НА ПРОИЗВОДСТВО И ДИСТРИБУИРАЊЕ НА ДЕТСКА ПОРНОГРАФИЈА ПРЕКУ МАС - МЕДИУМИТЕ (СВЕТСКО И МАКЕДОНСКО ИСКУСТВО)	107
м-р Андон МАЈХОШЕВ БЕЗБЕДНОСТА И ЗДРАВЈЕТО НА РАБОТНИЦИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	129
м-р Наташа МАКСИМОВА, м-р Влатко Т. ЈОВАНОВСКИ, м-р Лимонка ЛАЗАРОВА КОМПЈУТЕРСКА И МРЕЖНА БЕЗБЕДНОСТ НА СИСТЕМИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ДОКУМЕНТИ	147
д-р Елизабета МИТРЕВА, м-р Весна ПРОДАНОВСКА ПРОЕКТИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА TQM СИСТЕМОТ ПРЕКУ ТИМСКАТА РАБОТА	155

Менаџмент со човечки ресурси
Научен труд

д-р Елизабета МИТРЕВА
м-р Весна ПРОДАНОВСКА

УДК: 658.56
005.6

Original research paper

Ph.D., Elizabeta MITREVA
M.A., Vesna PRODANOVSKA

ПРОЕКТИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА TQM СИСТЕМОТ ПРЕКУ ТИМСКАТА РАБОТА

Апстракт: Примената на новата стратегија на тотален менаџмент на квалитет (Total Quality Management) е поврзана со градење на 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 со образованието, мотивацијата и способноста на вработените.

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. Новиот начин на размислување за причините, а не како досега за последиците, е карактеристика на реинженерингот.

Она што треба да го направи топ менаџментот е формирање на менаџерски тимови кои ќе ги прифатат промените и што поскоро ќе се вклучат во тековите на пазарното работење, во кое квалитетот е главен предуслов за освојување на купувачите. Правилата на тимската работа кои се однесуваат на почитување на личностите, карактерите, искуствата, знаењето, ќе доведат до релаксирана атмосфера, конструктивен конфликт, креативна тензија и ентузијазам и ќе овозможат новиот пристап кон квалитетот да биде примарен и вграден во секој сегмент на функционирање на претпријатијата, а со тоа и можност за воведување на многу нови пристапи кои досега ги немало.

Клучни зборови: *TQM, статистичка процесна контрола, трошоци на квалитет, избор на тимови, реинженеринг, квалитет.*

DESIGNING AND IMPLEMENTING OF THE TQM SYSTEM THROUGH TEAMWORK

Abstract: The implementation of the new TQM strategy (Total Quality Management) is related with the building of a solid quality management system, implementation of statistic process control (SPC), analysis of the quality costs and election of teams for realization of all activities according the education, motivation and employees' abilities. In order to fulfill the worlds' and European requirements it is needed to access towards large- radical changes in resolving the issues, and that is the so-called re-engineering. The feature that characterizes the re-engineering is the new manner of reconsideration of the reasons and not as so far reckoning the consequences.

The action that needs to be undertaken by the top-management is to form a managerial teams that will accept the changes and will soon enough take part in the flows of the market performances where the quality comes as a main precondition in order to win the interest of the consumers. The rules of the teamwork that refer to the respect towards each individual, character, experience, knowledge etc will create a relaxing atmosphere, constructive conflict, creative tension and enthusiasm and will allow the new access of quality to become primary and impressed in each segment of companies' functioning and therefore a possibility to introduce many of the new accesses that haven't been employed so far.

Keywords: *TQM, statistic process control, quality costs, election of teams, re-engineering, quality.*

Вовед

Во последниве дваесетина години во нашето опкружување се случуваат крупни општествено-политички, економски и културни промени, во рамките на процесот на транзиција кон демократско уредување и пазарно работење.

Таквите промени во нашето опкружување се проследени и со промени во сите сегменти на живеење, а посебно во компаниите. Организациите секојдневно се соочени со промени на пазарот, со промена на сопственоста, со промени во општеството. Новиот концепт на квалитетот бара постојано да се менуваат луѓето, нивниот став, стил на работа, да заживее нешто ново.

За да можат претпријатијата да одговорат на промените, неопходно е нивно внатрешно менување кое ќе овозможи нивно ефективно функционирање во новите услови. Развивање нов систем на вредности кој ќе го подржи менувањето на досегашните начини на однесување и делување и развој на нови парадигми во согласност со барањата на новите услови.

ПОТРЕБАТА ОД ТИМСКА РАБОТА ВО ГРАДЕЊЕТО НА TQM СИСТЕМИТЕ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Тимската работа може да претставува битен фактор кој би го поттикнал менувањето на организациската култура. Воведувањето тимска работа во градењето на TQM системите во претпријатијата е поврзано со ставање акцент на тимското учење.

Образовниот процес е долготраен и се однесува на сите вработени во делот на нивната работа. Потребно е најмалку 70% од вработените да го совладаат патот на квалитетот за да се постигне целта. Првата фаза е стекнување знаење кое понатаму следи со промена на став, промена на односот на поединецот и промена на односот на тимот, а со тоа и промена на односот на организацијата, т.н. организација која учи.¹

Примената на новата TQM стратегија значи проектирање на добар документиран систем на квалитет, кој ги опфаќа сите деловни процеси на компанијата и претставува неопходна основа за успешна примена на SPC и ефикасна тимска работа, што инаку не би можеле да се постават во случај на лош систем на квалитет. На ваков начин се гарантира дека се спроведуваат ставовите на врвниот менаџмент, што се содржат во политиката на квалитет и се создава клима и информациозна база на која може да се развива тимската работа. На ваков начин ќе се овозможи навремено да се спречат можните дефекти, навремено да се елиминираат проблемите со отстранувањето на евентуалните причини. Вообичаениот отпор и страв од промените бргу се надминува и се наметнува силна желба за промена на постојната состојба со нов пристап кон квалитетот, со целосна посветеност кон купувачот/ корисникот, вработените, доставувачите, акционерите, околината и државата.

Развојот на тимската работа бара трпеливост и долготрајно негување на процесите за добивање на долгорочни резултати. Желбата на врвниот менаџмент за брзи резултати и нивно форсирање, ја задушува тимската работа и сето тоа доведува до незадоволство на членовите на тимовите, кои совесно и одговорно ја прифатиле задачата.²

Можноста за покреативно работење, давање стручен придонес, почитување на личното мислење и ставови, чувството на ангажираност во управувањето на претпријатието, заедничкиот дух да се успее, се елементи на деловната култура и тимското работење, кои ќе придонесат

1) В. Чепујнска, Г. Чепујнски, Основи на управувањето со квалитетот, Економски факултет, Скопје, 1993, стр. 5-100.

2) P. James, Total Quality Management: An Introductory Text, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1996, pp.106-220.

кон развој на меѓусебната доверба и почит, посветеност, отвореност, трпеливост и лојалност на еден кон друг и лојалност кон претпријатието, според Друскат и Волф.³

Стратегискиот менаџмент во претпријатието 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.

На ваков начин ќе се овозможи навреме да се спречат можните дефекти, навреме да се елиминираат проблемите со отстранување на евентуалните причини. Вообичаениот отпор и страв од промените бргу се надминува и се наметнува силна желба за промена на постојната состојба со нов пристап кон квалитетот, со целосна посветеност спрема купувачот/корисникот, вработените, доставувачите, акционерите, околината и државата.

Сето ова може да се оствари со примена на новата филозофија на тотален менаџмент на квалитет (TQM) и градење интегрална методологија за проектирање и имплементација на TQM системот.

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ГРАДЕЊЕ МЕНАѢРСКИ ТИМОВИ ЗА ПРОЕКТИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА TQM СИСТЕМОТ

Современото толкување на важноста на системот за квалитет и вработените во правец на остварување на целите на компанијата е координација меѓу системот и вработените. Умешноста на топ менаџментот да ги обедини, мотивира и организира вработените ќе зависи од неговата способност и менаџерските вештини.


Градењето менаџерски тимови во решавање на проблемите се остварува преку:

- вклучување, овластување и охрабрување на вработените во унапредувањето на квалитетот;
- остварување ефективен дијалог со вработените преку градење на ефективен комуникациски систем.

Во табела 1 се дадени потребните особини што треба да ги поседуваат лидерите и вработените за да ја применат TQM филозофијата, а кои се битни за деловен амбиент на организацијата.

3) V. U. Druskat, S. B. Wolff, Building the Emotional Intelligence of Groups, Harvard Business Review, March, 81-90 (2001).

Табела 1 - Особини на лидерите и вработените кои ја применуваат
TQM стратегијата

Лидерство (сите менаџери)	Комуникации	Партиципација (сите вработени)
деловен морал дистрибуција на овластувањата предвидување одредување на целите системска ориентација информирање обука оценување признанија	 слушање ширење (Win-Win)	промена на културата кооперативност -наместо конфротации учење превентива тимско работење сугестии, предлози извршување оценување

Врвниот менаџмент кој одлучил да реализира реинженеринг во својата организација мора да има тимски пристап во преземањето чекори. Тој целосно ја носи одговорноста за изведување на реинженеринг на деловните процеси, без да има директна контрола врз вработените кои ја изведуваат работата, бидејќи тие стануваат автономни во своите активности.

Комуникацијата помеѓу лидерот и вработените треба да овозможи нова работна клима, сè со цел деловните перформанси да се подобрат, а тоа ќе се овозможи само со процес на континуирано учење. Притоа, вработените мора да бидат оспособени и мотивирани да учат од другите, да се овозможи надградување на сопствените знаења и искуства.

Добрата комуникација помеѓу лидерот и вработените треба да овозможи:

- нова свест темелена на подобро меѓусебно разбирање;
- компетенција која се постигнува со промени на подобро и
- вклучување на вработените во решавање на проблемите, донесување одлуки и предлагање подобрувања и иновации.

Улогата на менаџментот е голема при планирањето на кадрите, што се темели врз политиката и стратегијата на организацијата и претставува дел од стратегиското планирање. При градењето менаџерски тимови, кадровските прегледи треба да бидат така развиени да ги покажат перформансите на кадровскиот потенцијал, но и да ги покажат кадровските потреби на организацијата. Вработувањето нови кадри, развојот на нивната кариера, нивното активно вклучување во тимска работа, треба да бидат така дефинирани што ќе овозможат и стимулираат компетентност, креативност и вклучување во решавањето на проблемите и донесувањето одлуки.

Поседна задача во развојот на кадрите е: усогласување на индивидуалните и тимските цели произлезени од стратeгиските и оперативните задачи со личните цели на секој вработен. Тимот не смее да биде место каде се гушат индивидуалните иницијативи или тие се присвојуваат од водачот на тимот. Истовремено, методот на работа мора да овозможи да не се блокира донесувањето одлуки поради претераниот индивидуализам, претераните очекувања, недостатокот на флексибилност и создавање консензус во градењето ставови. Проблемот кој стои пред компанијата која почнува со примена на TQM стратегијата е во почетниот расчекор помеѓу целите на TQM и бројот на вработени. Примената на TQM стратегијата треба да донесе пораст на продуктивноста со рационализација на деловните процеси. Во тој случај се јавува потреба од напуштање на класичниот систем на управување, кој се карактеризира со големи резерви на материјал и слабо оспособени работници. Новата TQM стратегијата ги користи just-in-time (JIT) техниките, кои се базираат на мали резерви на материјалот, со десеткуван број оспособени работници и со тимски пристап во организацијата на работите. На ваков начин постои максимална ангажираност на ресурсите, производните процеси се мали и многу поефикасни. Комуникацијата помеѓу поединечните деловни функции и организационите цели е интензивна, а вработените во целост имаат увид во организација на работите.

Вклучување, овластување и охрабрување на вработените во унапредување на квалитетот

Основна идеја за користење на потенцијалот на човечките ресурси е мотивирано вклучување на вработените во креирањето решенија за проблемите и донесувањето одлуки. Оваа стратегија се темели на логиката дека сите вработени се блиски со проблемите, а со тоа се создаваат поголеми можности за подобрување. Вработените имаат најдобра можна позиција за да го најдат решението или одлуката за подобрување, посебно ако се носители на процесот на подобрување. Кога се работи за услуги, посебно услуги со високофреквентни повторувања, вработените се во позиција непосредно од купувачите/ корисниците да го нотираат нивниот суд за квалитетот, што може да биде добра основа за подобрување или иновација.

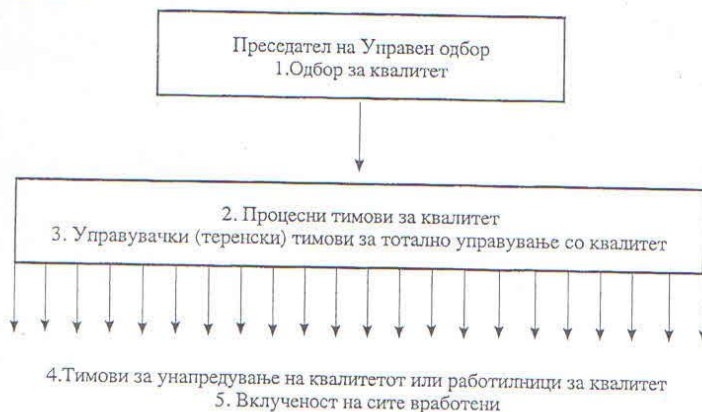
Вклучувањето на вработените во унапредување на квалитетот е процес во кој истите се овластени или охрабрани од страна на менаџерите да ги решат проблемите и донесат одлуки, кои одговараат на нивното ниво во организацијата. Ова се однесува пред сè на:

Проектирање и имплементирање на TQM системот
преку тимската работа

- решавање на проблемите и донесување одлуки за реализација на оперативните активности кои се од делокругот на работата, а се во согласност со утврдените правила и процедури;
- донесување одлуки и/или предлагање подобрувања или иновации во активностите на процесот на кој тие се носители или на перформансите на резултатите;
- учество во дефинирање на стратегијата на организацијата.

За разлика од компанија во која владее клима на конфронтации, каде секоја идеја е засечена во корен, потребна е организација во која владее иноваторска клима на кооперација и комуникации, бидејќи секоја идеја покрај тоа што претставува потенцијал за подобрување или иновација, истовремено генерира и нови идеи.

Партиципацијата на вработените во градењето на TQM системот во организацијата може да биде индивидуална и тимска, слика 1.



Слика 1 - Организациона структура во градењето тимови за квалитет

Методологијата во градење менаџерски тимови за проектирање и имплементирање на TQM системот опфаќа формирање на:

1. одбор за квалитет;
2. процесни тимови за квалитет;
3. управувачки (теренски) тимови за квалитет;
4. работилници за квалитет;
5. вклученост на сите вработени.

Службата или одборот за квалитет е задолжена за сите аспекти на TQM стратегијата во компанијата. Од работата на овој одбор во голем дел ќе зависи проектирањето и имплементацијата на TQM системот. Овој одбор го формира директорот на компанијата со посебно донесена одлука. Во составот на тимот на одборот по правило влегуваат менаџерите на сите организациони единици.

Конституирањето на одборот за квалитет се одвива со цел:

- да се покаже значењето и важноста на квалитетот;
- да овозможи перманентна врска меѓу извршителите и менаџментот;
- да се состане најмалку еднаш месечно за да се согледаат ефектите од имплементацијата.

Обврски на одборот се:

- да обезбеди стратегиско насочување;
- усвојување на плановите за имплементација на TQM стратегијата за секое подрачје;
- да ги воспостави и оцени процесните тимови (сопственици на процесот);
- да ги процени и ревидира плановите за подобрување на квалитетот.

Со одборот раководи претставникот на раководството за квалитет. Одборот има секретар кој е задолжен за записниците по заклучоците, одлуките и задолжувањата по седниците, дистрибуира записници од одржаните состаноци, ги подготвува состаноците на одборот и го координира работењето на одборот помеѓу две седници.

Задачи на одборот се да:

1. ја организира динамиката на планот за изработка на документите на системот за квалитет;
2. го усвојува планот под 1 и ја контролира неговата реализација;
3. ги усвојува документите на системот од план под 1;
4. го организира планот за обука на вработените за имплементација на усвоените документи на системот за квалитет;
5. го усвојува планот под 4 и ја контролира неговата реализација;
6. го контролира процесот на проверка на знаењето од областа која ги опфаќа документите на интерната стандардизација;
7. ги координира и ги следи сите активности во организацијата кои се однесуваат на контрола и проверка на интерната стандардизација;
8. го контролира спроведувањето на корективните и превентивните мерки кои се во директна врска со активностите под 7;
9. ја организира постапката на сертификација на воведениот систем на квалитет од страна на овластена организација;

10. влијае врз проектирањето на системот на мотивација на вработените за целосна имплементација на системот на квалитет;
11. ги координира сите активности и раководи со сите задачи кои се однесуваат на целокупното проектирање и имплементација на системот на квалитет;
12. доколку се ангажираат експерти од надвор, управува со вклучување на експертите во процесот на проектирање и имплементација на системот на квалитет низ заедничко тимско работење, дефинирање планови и активности, како и следење на реализацијата на договорените активности.

Во работата на одборот можат да се јават бариери, кризи и ризици. Најчести бариери кои го поткопуваат функционирањето на системот на квалитет се: нереализирани потреби, лошо донесени одлуки, нејасно дефинирани улоги, меѓучовечки конфликти, лошо лидерство, недостаток на feedback/ или информација, неадекватен систем на наградување, недостаток на доверба внатре во тимот и неспремност за промени. Суштинската бариера е во психолошкиот момент, кој може да биде поврзан со несоработката, немотивираноста за работа, суетата, неадекватната финансиска поддршка, незаинтересираност за континуирано учење и усовршување, или за неадекватна програма за обука.

Овие бариери се насекаде присутни, во сите области, за што е неопходна координацијата преку состаноци на кои вработените се лично присутни, каде се овозможува креирање на: групни норми, јакнење на чувството на припадност и лојалност и унапредување на тимската комуникација.

Процесни тимови за квалитет

Овие тимови, составени од вработени кои се дел од деловниот процес, имаат задача да ги проектираат стандардните оперативни процедури. Преку SOP се дефинираат и правата, обврските на сите вработени.

Особености на овие тимови се:

- задолжително присуство и на раководителите;
- се обезбедува *top down* пристап за вклучување на сите вработени;
- се одржува состанок барем еднаш месечно пред седниците на службата за квалитет.

Управувачки (теренски) тимови за квалитет

Особености на овие тимови се:

- се врши избор на проекти за подобрување на квалитетот;
- се врши одредување на границите на проектот;
- се врши избор на членови на тимот и водач;
- се врши оценка на напредокот на проектот за квалитет.

Во работилниците за квалитет:

- се избираат луѓе со знаење и вештини;
- се избираат вработени кои се непосредно соочени со проблемот што треба да се подобри;
- се состануваат редовно под водство на супервизор, за да идентификуваат, анализираат и ги решаваат проблемите поврзани со квалитетот.

Вклученост на сите вработени значи:

- вклучување на голем број вработени;
- зголемување на мотивацијата за подобрување на деловните процеси;
- зголемување на свеста за неопходноста од подобрување на квалитетот;
- подобрување на комуникациските канали.

Градењето на ваква организациска структура (сл. 1) треба да им обезбеди на вработените вклучување и изнесување идеи, комуникација со други кои имаат поразличен став во предложените решенија, а топ менаџментот мора да обезбеди брза и компетентна оценка, како и селекција и примена на решенијата во практиката.

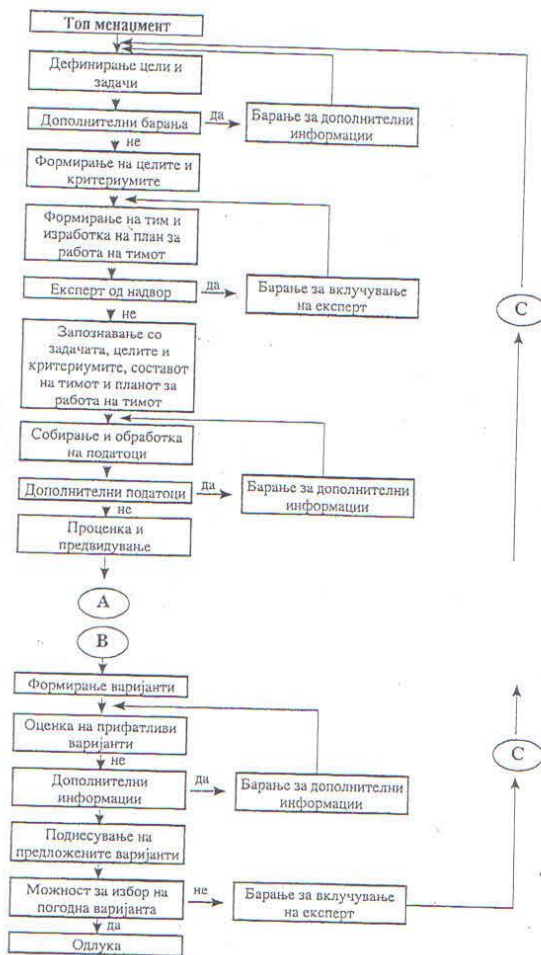
Потребни тимови за континуирани подобрувања и иновации

Задоволните вработени тежнеат кон подобрување, односно напор да го кренат квалитетот на производите/ услугите на повисоко ниво. Клучен фактор во тоа е материјалната и инструменталната опременост на работното место, посебно информационата и комуникационата поврзаност, кои се фактор за ефективност и ефикасност на деловните процеси. За соработка во деловно зрел тим, од големо значење е интеракцијата помеѓу членовите на тимот. Одлуката е ефективна и ефикасна, доколку тимот биде кадровски и содржински хомогенизиран. Потребна е соработка со одделението за кадри и образование при изборот на соработници во тимот, при градењето профил на барањата и тие меѓусебно да кооперираат. Партиципацијата во такви тимови не претставува средство за личен развој, туку можност за развој на деловните процеси, производите/ услугите.

Со компарација на резултатите помеѓу тимовите може да се оцени продуктивноста или ефективноста и ефикасноста на еден тим со нивна информираност за оценка на нивните резултати.

Во организацијата треба да се води евиденција за бројот на поединци и тимови кои учествуваат во подобрувањата и иновациите, како и за ефектите од тие решенија. Одлуката на топ менаџментот да формира тим по одредени прашања е претставена преку блок дијаграм (сл. 2).

Проектирање и имплементирање на TQM системот преку тимската работа



Сл.2 - Процес на формирање тимови и донесување одлуки за унапредување на квалитетот

Топ менаџментот формира тимови по одредени прашања, зависно од природата на проблемите и ефектите кои треба да се постигнат. Најчесто се формираат тимови за:

1. Тимови за подобрување по конкретна задача:

- ги формира највисокиот менаџмент за реализација на проектот за унапредување на квалитетот;
- тие имаат мултифункционален состав;
- работат по принцип на виртуелна и/или проектна задача;
- менаџментот на тимовите е во рамките на функцијата на квалитетот, покрај функцијата од областа која се подобрува.

2. Постојани тимови за унапредување на квалитетот:

- ги формира највисокиот менаџмент со задача да ги следат и унапредат одделните области (маркетинг, визуелниот идентитет, SPC);
- имаат мултифункционален состав;
- работат по принципите на виртуелна и/или проектна задача;
- менаџментот на тимовите е во рамките на функцијата на квалитетот, покрај функцијата од областа која се подобрува.

3. Промотори на квалитет:

- водечки кадри од одделни организациски делови, задолжени да го промовираат квалитетот (примена на документите на системот за квалитет, техники и др.) внатре во организацијата;
- Промоторите, овие активности ги вршат покај редовните обврски, за што се посебно стимулирани.

4. Индивидуални шеми за предлагање на подобрување и иновации:

- шеми во кои секој вработен е стимулиран самоиницијативно да предлага подобрувања и иновации;
 - шеми на работа во модифициран PDCA циклус.
 - Менаџментот на подобрувања ги врши следниве функции:
 - функцијата на квалитетот - за подобрувања на деловните процеси;
 - функцијата на развој - за иновации на производите.
- (Индивидуалните шеми за подобрување можат да содржат и корективни и превентивни мерки)

5. Тимови за самооценување

Ги формира највисокиот менаџмент и тоа како постојани тимови за самооценување кои ги утврдуваат резултатите и областите за унапредување.

ЗАКЛУЧОК

Топ менаџментот треба да иницира посебна програма за промоција на подобрувањата и иновациите, со охрабрување на вработените да се вклучат во интерните презентации на предложените решенија. Овие презентации мора да имаат високо ниво на важност, да бидат посебен настан на случувања, каде ќе учествува највисокото раководство.

Процесот на овластувања и охрабрувања за вклучување на вработените во изнаоѓање нови решенија и подобрувања треба да се состои од признанија за нивната иницијативност и креативност во решавање на проблемите и за предложените и остварените подобрувања и иновации. Топ менаџментот мора да креира мотивациски систем за признанија и награди, со што би го развил процесот на овластувања и вклучувања на вработените.

Според европските искуства, се смета дека организација има развиен систем за вклучување на вработени и признанија ако преку 50% од вкупните примања вработените ги остварат по основа на партиципација во подобрувања и иновации.

Литература

- V. Чепујноска, Ѓ. Чепујноски, *Основи на управувањето со квалитетот*, Економски факултет, Скопје, 1993, стр. 5-100.
- P. James, *Total Quality Management: An Introductory Text*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1996, pp.106-220.
- V. U. Druskat, S. B. Wolff, Building the Emotional Intelligence of Groups, *Harvard Business Review*, March, 81-90 (2001).
- H. Robbins, M. Finley, Why Teams Don't Work. What Went Wrong and How To Make It Wright, *Orion Publishing Group*, (1996).
- R. D. Stacey, *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb, 1997 str. 241 -353. (према: Gibbard, Hartman, Mann, 1974)
- C. Evans, *Managing for Knowledge: HR's Strategic Role*, Butterworth Heinemann, London, 2003, pp. 276.
- S. P. Robbins, M. Couter, *Menadžment*, Osmo izdanje, Data Status, Beograd, 2005, str. 296-392.
- Ц. Смилевски, *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, ДЕТРА центар, Скопје, 2000, стр. 35-304.
- Dž. Grinberg, R. A. Baron, *Ponašanje u organizacijama*, Želnid, Beograd, 1998, str. 125-463.
- J. Woodall, D. Winstanley, *Management development: Purposes, processes and prerequisites*. In Management development: Strategy and practice,