



### Практикување образование и обука во македонските компании

Организациското учење е составен дел од TQM стратегијата бидејќи, без нови техники и методи, нема можност за развој. Знаењето ја зајакнува конкурентската предност. Важна улога има врвниот менаџмент кој треба да е спремен за учење и тоа треба да го пренесе на вработените. За да се добие слика за нашите компании, дали се компании кои учат и го поттикнуваат индивидуалното и колективното учење, како би се унапредиле резултатите на организацијата, на начин што е битен за сите корисници, се поставуваат неколку прашања: дали во компании се практикува обука на работното место како и обука за стекнување дополнителни знаења, сл.5.

Анкетните истражувања покажуваат дека најголем дел од обуките се реализирани од самите компании, за да се овозможи доквалификација или преквалификација на вработените.

Потребата за подигање на квалификационото ниво на вработените е особено важно во услови на инвестирање во модерна технологија. Искуствата покажуваат на неопходност од континуирана обука на работниците, а особено обуки по програмите сообразени со барањата на ЕУ.

Прашањето дали компанијата има редовна обука за стекнување дополнителни знаења се поставува за да се испита свеста на врвниот менаџмент за потребата од континуирано стручно усовршување и развој на вработените во сферата на знаењето, каде континуираното усовршување на вработените е императив за конкурентноста и развојот на истата.

Загрижува фактот што 40 компании од испитаните не практикуваат обука за стекнување на дополнителни знаења. Доживотното усовршување е услов за опстанок во модерниот бизнис. Реални по-

## КРИЗА ВО ПОСТОЕЧКИОТ МЕНАЏМЕНТ СИСТЕМ НА МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ И ПОТРЕБАТА ОД ПРИФАЌАЊЕ НА TQM ФИЛОЗОФИЈАТА II

казатели покажуваат дека немањето редовна обука за стекнување дополнителни знаења е причина за неконкурентност на производителите на глобалниот пазар.

Доколку постоечкото знаење не се освежува со нови знаења, старее за помалку од пет години, се поставува прашањето колку се компетентни вработените (во околу 40 организации) кои не практикуваат усовршување на знаењето, а треба да ги задоволат потребите на современото работење на менаџментот.

Истражувањата во јавниот сектор за потребата од дополнителни знаења покажаа дека 83,3% од истражуваните јавни претпријатија не практикуваат обука за стекнување на дополнителни знаења. Тие се уште имаат монополистичка положба на пазарот, и оправдување за малото значење на потребата за иновативност и постојано усовршување на вработените, не постои свест кај менаџерите за значењето на иновативноста и постојаното унапредување на знаењето. Кај приватниот сектор се иницира поттик кон иновативноста и делумно унапредување на знаењето. Македонските компании не разбираат колку е важно да се унапредува знаењето како извор на конкурентност, услов за опстанок на пазарот и погонска сила за понатамошен развој.

Во компаниите, кои не се оспособени за учење со старо технолошкото ниво, стил на менаџментот, иновативност и квалитет на производот / услугата, деловноста и културата на вработените треба да се воведува учење за унапредување на квалитетот.

Истражувањата ја покажаа слабата соработка и поврзаност на компаниите со научните институции, што покажува дека

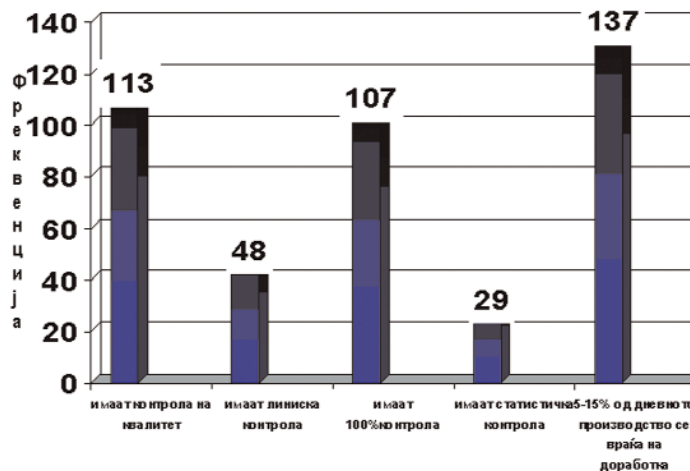
истите се малку информирани за можностите што ги нудат овие институции.

Тоа е последица на недоволната упатеност за услугите што ги нудат овие организации и програми. Неоспорен е фактот за застапеноста на менаџментот во хиерархијата на организацијата од 3,5%, укажува дека во голем број од нашите претпријатија има само еден менаџер - сопственик, а другите се непосредни работници. Заради слабиот менаџмент по квантитет, има недостаток од време кај менаџерите или кај нив се јавува интерес само за соработка што би дала брзи резултати. Степенот на развој на компаниите е на занаетчиско - стручно ниво.

Поврзаноста на компаниите со научните институции, ќе овозможува спроведување на кноњ-хоњ, стекнување основни знаења што вклучуваат образование и обука за висок квалитет и ефикасно имплементирање во целокупната деловна и производна практика.

### Мотивацијата - значаен фактор за обезбедување квалитет

Мотивацијата на вработените е најчувствителниот дел од организационото однесување и се изразува преку задоволството на вработените. На прашањето



Сл. 4: Контрола на квалитет што се практикува во истражуваните компании

како компаниите ги мотивираат вработените да работат поквалитетно и повеќе, добиени се следниве податоци, сл.6:

-120 од испитаниците одговориле дека

ги мотивираат вработените преку зголемување на плата;

-15 од нив, ги мотивираат вработените со давање бонуси, покрај зголемување на плата;

-10 од нив, со овозможување развој на повисоко вреднувани работни места;

-6 од нив, ги мотивираат вработените со комбинирани и комплексни методи што се познати и достапни на сите вработени.

Во сите стопански гранки зголемувањето на платите е клучен мотив.

Мотивирањето со бонуси е присутно најмногу во услужните дејности, преработувачката индустријата, трговијата на големо и трговијата на мало и земјоделството, а е непознато во градежништвото и транспортот. Повисоко место во хиерархијата се практикува во услужните дејности (компанији што се занимаваат со фи-

-ги привлеќе и задржи најквалитетните луѓе;

-обезбеди квалитетна реализација на превземените задачи;

-поттикне креативноста и иновативноста, со што ќе се дојде до брзи и квалитетни решенија на проблемите;

-обезбеди идентификација на вработените со компанијата и нивно ангажирање во нејзиниот постојан развој.

**Управувањето со трошоците на квалитетот во македонските компании**

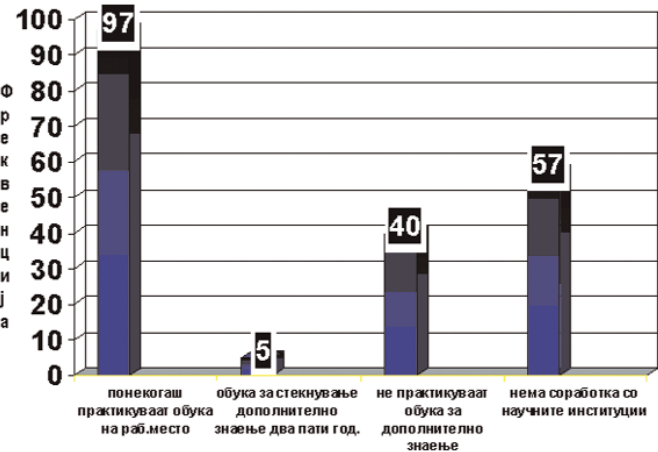
Анализата на трошоците на квалитетот може да им помогне на менаџерите да го разберат влијанието на лошиот квалитет врз финансиските резултати и лошиот имиџ на компаниите, ќе им помогне на менаџерите да ги зголемат активностите за унапредување на квалитетот на деловните процеси, производите/ услугите. Трошоците на квалитет настануваат заради постоење или

можно постоење на лош квалитет и анализата на трошоците на квалитет треба да биде едноставна и практична, а не административна и хаотична. На прашањето дали компаниите прават анализа на трошоците на квалитетот (дефекти, рекламации, шкарт, губитоци и др.), добиените податоци го покажуваат следново, сл.7:

-29% од испитаниците прават анализа на трошоците во поглед на квалитетот;

-71% од нив, анализата ја сведуваат само на евидентирање на рекламациите на купувачите / корисниците, без анализа на шкартот во производството, евиденција за местото на неговото настанување, причините.

Без анализа на трошоците на квалитет доаѓа до големи загуби, не се ост-



Сл. 5: Стекнување знаења во компаниите

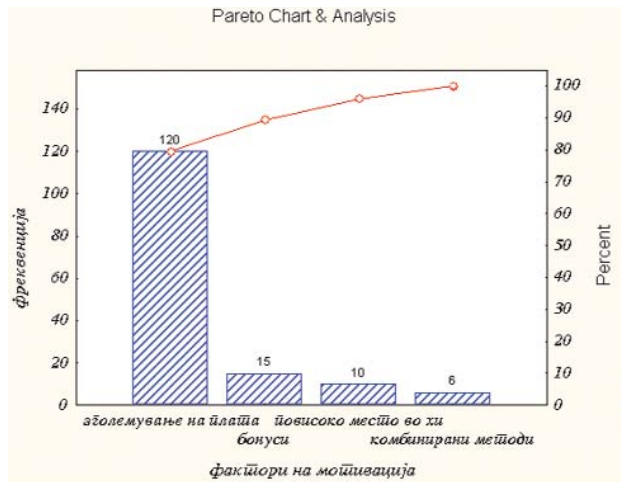
варува планираниот финансиски резултат, се губи угледот на компаниите, се губи дополнителното време и материјалот за корекција. Практиката на македонските компании укажува дека тие не посветуваат внимание на анализата на трошоците на квалитет заради незнаење и заради тоа нивните производи/ услуги се неконкурентни на пазарот.

**Развојни фази на TQM системот во македонските компании**

Деталната анализа на актуелната состојба, ја утврдува „возраста“, т.е. развиеноста на нашите компании по столбовите од куќата на квалитет (од млад и неразвиен систем кон зрел и развиен систем, како и во обратен редослед), табела 1. Се согледаа девијациите на подсистемите од TQM системот, преку симптомите на „здравјето“, на системот за квалитет и се констатира следново:

Врз основа на добиените резултати од истражувањето се утврди дека нашите компании водат:

-слаба грижа за квалитетот;



Сл. 6: Видови мотиви

нансиска дејност и дејности на осигурување), како и потребата од јавни признајнија. Во земјоделството, преработувачката индустрија и градежништвото според образовната структура, голем процент на вработените припаѓаат на КВ и ВКВ работници кои не добиваат бонуси и јавни признајнија, не се мотивирани за иновации, а и не се практикува обука за стекнување на дополнителни знаења. Неопходноста од градење добар систем на квалитет и примена на TQM стратегијата во компанији ќе се реализира само со градење систем на мотивација како составен дел од куќата на квалитет, што значи: секупност од мотивациони фактори, како и мерки за поттик и стратегии што плански и систематски се инкорпорираат во работните и организационите активности, за да се мотивираат вработените. За да се постигне тоа, врвниот менаџмент мора да:

Развојни фази на TQM системот во нашите компании

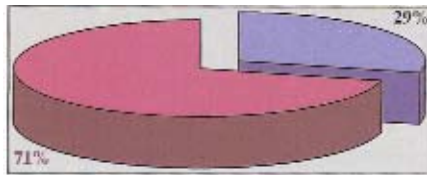
Фаза	Развојни фази на TQM системот во нашите компании			
	почетна	средна	висока	напредна
1. Интерна стандардизација	■			
2. Методи и техники на квалитет		■		
3. Образованија	■			
4. Мотивација	■			
5. Тренинзи		■		
6. Лидерство	■			
7. Политика и стратегија		■		
8. Менаџмент со работници		■		
9. Менаџмент со ресурси	■			
10. Менаџмент со процеси		■		
11. Задоволство на купувачи/корисници		■		
12. Задоволство на вработените	■			
13. Планирање врз заедницата	■			
14. Деловни резултати		■		

146, јуни 2010

-недоволно се посветува внимание на континуираното образование;

-слабо се инвестира во иновативноста;

-во мал број компании е изграден систем на квалитет;



Сл. 7: Колку од испитуваните компании направат анализа на трошоците на квалитет

-малку се посветува грижа за вработените, купувачите, доставувачите и заедницата;

-има слаба примена на статистичката процесна контрола (СПЦ);

-работат со големи трошоци;

-работењето во тим се смета за враќање во минатото;

-недостаток на макро клима за развој на квалитетот во Република Македонија;

-недостаток на мотивација за развој на квалитетот во компаниите;

-слаба примена на информатичката технологија во производството;

-да се дојде до сертификат по секоја цена;

-нема стратешко планирање и ефективно менаџирање (обично еден човек врши повеќе функции).

Овие состојби се резултат на општо-

то ниво на развиеност на економијата на нашата земја. За подобрување на состојбите недостасува интегрална методологија за проектирање и имплементација на TQM системот. Оваа методологија може да се примени кога се планираат нови



промени во начинот на размислување на вработените, кога компанијата сака да ја примени TQM стратегијата,

кога се стреми да биде компанија од „светска класа,, Ова е потребно менаџерите и вработените да добијат дополнителни теориски и практични знаења што ќе им помогнат во раководењето со компаниите.

Примената на TQM стратегијата во нашите компании е вистински начин да се дојде до патот на совршеност. Придобивките што се очекуваат од имплементацијата немаат само едукативен карактер. Практична примена ќе доведе до зголемување на ефикасноста и продуктивноста на компаниите и нивниот одржлив развој.

#### Summary

Even all the time is spoken about European concept of the quality, there is no strength to accept and found it really in the companies. The need of acceptance a new strategy for the projecting of management system in the Macedonian companies, deep TQM (Total Quality

Management) philosophy needs less money and time and could have the same or higher effects than the huge investment for equipment. The solutions should be sought in the improvement of the quality system through the use of TQM strategy, personnel development, introduction of the education for quality improvement, improvement of the processes sooner the better before purchasing new technology.

All this gives a systematic effort whose base is strong leadership (new steal of the top management, really founded on the market vision, policy and strategy, systematic orientation and business moral that would give back the trust between the management and the employees) and participation of all the employees (readiness for cooperation and team work that doesn't choke the creativity and individualism).

Among the problems that the Macedonian companies are faced to is the inadequate education of the top management. Nowadays, we have top managers that were educated according to the old system and they don't accept the changes that the new time brings. The companies are without vision what to do in future and can accommodate very hard to the needs of the buyers/consumers. If the managers have vision how the global economy moves, what is the thing the buyers form the product, it's sure that a solution could be found for all the problems that appears in the existence of the Macedonian companies. The training of the top management according to the world pattern as well as having additional knowledge for proactive working would mainly influence the successfulness of the Macedonian companies.