



Транзицијата на нашите компании се одвиваше со извлекување на капиталот од нив, а потоа со промена на сопственичката структура. Транзицијата беше деструктивна, и уништи голем дел од фирмите. Врвните раководства учествуваа во сите активности. Мал дел од нив имаа мотив и сила, покрај сите искушенија, да извршат внатрешно реструктурирање и реинженеринг.

Со распаѓот на идеолошките вредности и транзицијата кон капиталистички вредности и стандарди на работење компаниите постигнаа различен успех. Степенот на нивниот успех зависеше од интензитетот на конфликтите, деловната култура и подготовеноста на државата и компаниите да ги прифатат вредностите на развиените земји и европските стандарди. Новите сопственици на трансформираниите компании, главно не ги купуваа исптите, туку нивните пазари и ресурси. „Зашто тие немаа интерес да инвестираат во нивниот економски развој, што доведе до технолошки застој и економски колапс, и голем дел од нив пропаднаа.

Дел од претприемачите успеаја да формираат мали и средни компании кои успешно ги задоволуваа пазарните потреби. Слоганот дека спасот на економијата е во малите и средните претпријатија, одговара на прашањето кому овие фирми ќе ги продаваат производите ако нема големи.

Одливот на интелектуалци нивната изолација доведоа до општествена и морална криза. На површина исплива нова елита, која екстремно брзо се збогати и се обиде да воспостави лидерство во заедницата, поаѓајќи од поинакви вредности, а не од квалитетот. Во услови на ниско ниво на деловен морал, професионална и индустриска култура, преовладува свест и општествена клима не ги цени вредностите на квалитетот.

Новите бизнисмени и менаџери се во состојба на транзицион шок. Нивниот менаџерски стил дава се послаби резултати. Се

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

помалку има општествени или ничии фирми, „лесни, договори и „лесни, пари. Од друга страна, има моќни стопанственици со единствен мотив-профит. Парите добиени со трговија, каде големите профити се добиени со релативно мал вложен капитал, и со голем коефициент на обрт. Се вложуваат во производство со големи вложувања и со обрт на вложените пари на кој се чека по неколку месеци, па дури и година. Во производните компании не можат да се држат конците во раце, бидејќи организацијата сама од себе не може да функционира по напишани правила и по било чија волја. Успехот на тие компании зависи од способноста и мотивацијата на многу луѓе: технолотот, проектантот, монтерот, комерцијалистот, добавувачот итн. Ако на сето тоа се додаде дека на светските пазари не може да си без сертификат, како за производите така и за менаџмент системот, шокот е уште поголем.

Во нашата земја голем број на компании сертифицираа систем за квалитет по ИСО 9001. Многу од нив не успеаја да го преживеат транзициониот период.

Иако постојано се зборува за европски концепт на квалитетот, нема сили вистински да се прифати и втемели во сите пори на компаниите. Со години се зборува за стотина илјади страни на европски стандарди што треба да се преведат, прилагодат, дадат на јавна расправа и се усвојат. Тој процес е се уште во застој.

Во последно време се повеќе се зборува за успешни деловни луѓе. При оценката се поаѓа од материјалното богатство кое го стекнале или располагаат, занемарувајќи ги притоа мисијата и вредностите на бизнисот како и од каде потекнува тоа богатство.

Поголема општествена корист е со давањето успешна и богата фирма. Треба да има познати производи, светски конкурентни брендови, меѓународна деловна мрежа, добра организација и способност да се развива, расте и пазарно да се шири, да биде предизвик за младите талентирани стручњаци, да стане влијателна во меѓународните, финансиските, деловните и стручните кругови. Ова е поголем предизвик, повисоко мотивирачко и културно ниво од личното богатство на сопствениците. За таков дострел на компаниите, покрај индивидуалното претприемништво на сопствениците, потребна е визија, мисија и култура, ориентирана кон задоволување на потребите на заинтересираните страни: купувачите, вработените, деловните партнери и друштвото - корисници на постигнатите резултати.

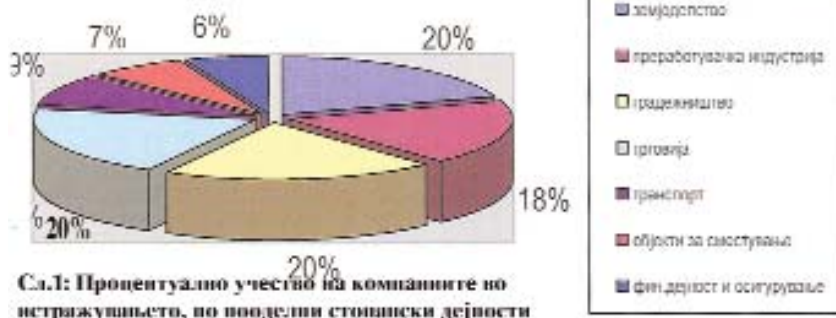
Анализа на состојбата во поглед на постоечкиот модел на менаџмент во македонските компании

Продлабочената анализа на проблемите на македонските компании на глобалниот пазар наметнати со глобалниот пораст на барањата за градење на уште поцврсти правила, анализирани се 151 компанија со анкетен прашалник на состојбата по два основи:

-Согледување на девијациите на подсистемите од TQM системот, преку симптомите на „здравјето, на системот за квалитет;

-Утврдување „возраста, развиеноста на компаниите по столбови од куќата на квалитет (од млад и неразвиен систем кон зрел и развиен систем, како и во обратен редослед).

Структурата на анкетираниите ком-



Сл.1: Процентуално учество на компаниите по истражувањето, по воделни стопански дејности

пании - учесници во истражувањето, според стопанската дејност (Национална класификација на дејности - НКД Рев. 2 - „Службен весник на РМ., број 147 од 26 ноември 2008 година) е дадена на сл. 1.

Постојната состојба на компаниите се анализираше преку четирите стола на куќата на квалитет (стандардизација, методи и техники за бездефектно работење, образование и мотивација и анализа на трошоци).

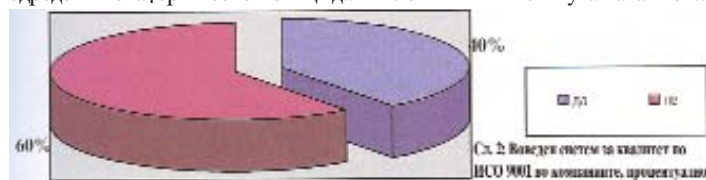
Примената на интерната стандардизација и обезбедувањето квалитет во македонските компании

Ако е воведен и сертифициран системот за квалитет, стандардот ИСО 9001:2008 значи дека, компаниите имаат сознанија за вредностите на квалитетот и умеат со него да менаџираат. Има цврста определба на врвниот менаџмент за квалитетот, дефинираност на организационата структура, документација за системот за квалитет, обучени луѓе. За таа цел е поставено прашањето: дали компаниите имаат воведено систем за квалитет по ИСО 9001 и во што ги гледаат придобивките од неговото имплементирање.

Анализата на наодите од истражувањето во однос на куќата на квалитет и примената на стандардот ИСО 9001 ги даде следните резултати, сл. 2:

Загрижува податокот дека само 40% од испитаните компании имаат систем за квалитет по ИСО 9001:2008.

Потребата за оспособување со работење по меѓународни стандарди и стратешко поврзување со западните земји, натера одредени менаџери и сопственици да импле-



Сл. 3 Придобивки од воведен систем за квалитет по стандардот ИСО 9001 во компаниите, процентуално

производи, да се уредат деловните процеси за деловна соработка со купувачите и партнерите од цел свет;

-15% од испитаните компании кои имплементираат систем за обезбедување квалитет на производите /услугите, а создаваат непотребни трошоци и бирократија, не ги гледаат придобивките, не остваруваат посакувани предности на пазарот, не ги исполнуваат барањата на ИСО 9001 стандардите.

Компаниите кои веќе применуваат систем за менаџмент на квалитетот, за разлика од оние кои немаат, ги остваруваат следниве придобивки:

-обезбедуваат квалитет на производите/услугите за задоволување на барањата на купувачите /корисниците;

-квалитетот на деловните процеси се подобрува;

-постигнување усогласеност меѓу стратешкиот и оперативниот менаџмент на претпријатијата;

-системот за менаџмент на квалитет по стандардите ИСО 9001 претставува основа за постојано унапредување на квалитетот, со примена на стратегијата на TQM;

-воведување ред и дисциплина во работењето.

Испитувањата покажаа дека компаниите кои само формално сертифицирале систем за обезбедување квалитетот на производите /услугите, не ги исполнуваат барањата на ИСО стандардите и немаат никакви придобивки од формалниот сертифициран систем за квалитет. Податоците покажуваат дека во македонските компании само формално се сертифицира системот за квалитет како потреба наметната од пазарот без желба суштински да се уреди фирмата, да се дефинираат обврските и одговорностите, да се унапреди квалитетот. Формалното сертифицирање на ИСО 9001:2008 стандардите не ги дава посакувани предности на пазарот, не ги исполнува барањата на ИСО стандардите.

Системот на квалитет, а посебно квалитетот на процесите, не треба да се гради на

„безвоздушен“, простор, без воспоставен цврст и стабилен однос со основните цели на менаџментот и без голема упорност и истрајност на врвниот менаџмент.

Како менаџерите ги оценуваат пречките во процесот на воведување на системот за квалитет во македонските компании:

- монополот на некои компании;
- стилот и културата на менаџментот;
- истакнување на специфичностите;
- склоност кон импровизации;
- мислењето дека секогаш за проблемите е крив некој друг;
- тврдењето дека системот на квалитет ја руши креативноста;
- мислењето дека квалитетот е скап луксуз;
- мислењето дека квалитетот се обезбедува со контрола;
- страх од промени - одржување статус-кво;
- менталитетот, мрзливоста и површноста - ние немаме време за тоа....

Примена на методите и техниките на квалитет во македонските компании

Методите и техниките за обезбедување квалитет се инструменти за спроведување активности за подобрување на квалитетот и се интегрален дел од менаџмент на квалитетот, според дефинираната политика, цели и одговорности на компанијата, како и создавање компаративни предности на пазарот.

Со нивна примена може да се воспостави ефикасна контрола на процесите. За да се дојде до сознание дали нашите компании имаат воспоставено ефикасна контрола на процесите со постигнување на дефиниран квалитет при најмали трошоци на работење, е поставено прашањето: каква контрола на квалитетот на производите/услугите практикуваат.

Во компаниите квалитетот е на независно ниво ради лошото управување со деловните процеси, неефикасната контрола, со голем процент на дефекти, поголем од дозволеният.

Техничко технолошката опременост на компаниите е приближно на задоволителното ниво и ги задоволува моменталните

ментираат систем за квалитет. За таа цел, е поставено прашањето на компаниите кои веќе го сертифицирале системот за квалитет (40%) по стандардот ИСО 9001:2008, во што ги гледаат придобивките од неговото имплементирање, сл.3.

-60% од компаниите кои имаат воведено систем за квалитет, придобивките од неговото имплементирање ги гледаат во повисокиот квалитет на производите/услугите, намалувањето на вкупните трошоци, задоволство на купувачите/корисниците;

-на 25% од испитаниците целта им е, ИСО сертификатот да виси на ѕид, без смисла и потреба суштински да се уреди компанијата, да се произведат квалитетни

барања на купувачите/корисниците. Проблемите потекнуваат од лошо организирани деловни процеси и неможност да се задоволат барањите стандарди за квалитет. Кај нас, со иста технологија се остваруваат пониски деловни резултати. Причините не се само во недостаток на современа технологија туку и во послабите менаџерски способности на менаџерите, квалификациите и исполнителноста на вработените, квалитетот на водење на деловните процеси. Се применуваат линиски форми на водење на компанијата (по поделни фази) што се познати по повисоки трошоци на работење. Стопроцентната контрола е скапа и нерационална контрола и обезбедува квалитет по многу висока цена.

Сознанија покажуваат дека во голем број компании има неефикасна служба за контрола на квалитетот на производите/услугите, и неквалитетот доаѓа до купувачот/корисникот. Од истражувањето се гледа дека компаниите за неквалитетот на производите не дознаваат од службата за контрола на квалитетот на производите /услугите туку од рекламациите, што покажува дека неквалитетот ги поминал сите контролни пунктови и дошол до корисникот.

Заради недостиг на статистички пристап во обработката на податоците, оценувањето на квалитетот и преносот на информации, се појавуваат проблеми со кои се соочуваат компаниите при настап на домашниот и странскиот пазар. Примената на СПЦ е во мал број компании. Упатствата за значењето и користењето на СПЦ и подобрувањето на квалитетот на производите/услугите мора да бидат достапни сите полиња: маркетинг, продажба, производство, финансии, човечки ресурси. За тоа е неопходна редовна обука на сите вработени.

Во целата компанија треба да се утврдат пунктови за идентификување и анализирање на слабите места и да се анализираат трошоците за рекламации, грешки, дефекти, односно трошоци заради неисполнети барања за квалитет.

При оптимално организирана контрола на квалитетот не би требало да има повеќе од 3% дефекти. Рекламациите, грешките, дефектите треба да се намалат со благовремена внатрешна функционална соработка меѓу истражувањата, маркетингот, производството, информациониот систем.

При на воведување на нов производ/услуга, технологија или методи на работење, неопходна е програма за тренинг на вработените.

Јапонците ја „славеле грешката“, бидеј-

ки таа претставувала „осигурувач“, за детекција на слабото место во деловниот процес. По отстранување на грешката, со превземање на корективни мерки, се елиминираат и предизвикувачите на појавата. Се прави детална анализа на деловниот процес, за негово унапредување. Грешката за Јапонците била еџин метод за детектирање на слабото место со што се овозможува унапредување на деловниот процес.

За разлика од Јапонците, кај нас грешките се кријат од страв. Секој што ќе ја открие, се труди да ја стави под „тепих“, и да ја пренесе понатаму во деловниот процес. Ова е проблем на нашата деловна култура и градењето на креативна клима во компанијата. *продолжува*

Summary

In the countries with long term transition as

ours there is more passive and import oriented strategy where the profits in the economy are realized mostly by the import. In these countries with loser strategy, the domestic intelligence, the knowledge and investments for the knowledge, experience and competency especially for the technical and technological professions are surplus and unnecessary. The answers for all those changes in such countries are expected from abroad, from the foreign investments.

In a quest of active national strategy of our country for exit of the crisis there is appearance of a lot of questions: Is it enough for the economic development of the country is enough only to free from the past or it is necessary at same time to accept new strategies that would create a path towards new higher aims, performances and values. At same time there should be given also a chance to the domestic education of the capable, young and creative personnel from the country and abroad to improve the technological development on a higher level.