

**Еленица СОФИЈАНОВА<sup>1</sup>**

**Лилјана КОЛЕВА ГУДЕВА<sup>2</sup>**

## **ТИМСКА РАБОТА ЗА КВАЛИТЕТНО МЕНАЦИРАЊЕ**

### **Апстракт**

Тимската работа во секоја организација е *суштинска компонента* на спроведувањето на вкупното менаџирање со квалитетот, за што е потребно да се изгради доверба и добра комуникација, која пак развива меѓузависност. Подобрување на квалитетот на тимот (QIT) условува група на луѓе со соодветно знаење, вештини и искуство, кои се донесени заедно да управуваат, посебно да се справат и да решаваат одреден проблем обично на проектна основа, кои се крос-функционални и често мултидисциплинарни. Но, подобрувањето на квалитетот на тимовите оди чекор понатаму, тие се прошируваат. Вистинските, клучни аспекти за подобрување на квалитетот на тимовите, вклучуваат неколку фактори: тим за избор и лидерство, тим на цели, тимски состаноци, тимски задачи, тимска динамика, тимски резултати и коментари. Лидерот на тимот има примарната одговорност за одржувањето и управувањето со тимот, а неговиот/нејзиниот избор и обука се клучни за успех во тимското работење. Во секој тим, тимската активност и интеракцијата меѓу членовите се од витално значење за успехот. Круговите на квалитет може да се дефинираат како група на работници, кои прават слична работа, која ги исполнува и ја работат

---

<sup>1</sup> Д-р, Универзитет „Гоце Делчев“, Земјоделски Факултет, ул. Крсте Мисирков б.б., П. фах. 201, 2000 Штип, Македонија [elenica.sofijanova@ugd.edu.mk](mailto:elenica.sofijanova@ugd.edu.mk)

<sup>2</sup> Д-р, Универзитет „Гоце Делчев“, Земјоделски Факултет, ул. Крсте Мисирков б.б., П. фах. 201, 2000 Штип, Македонија, [liljana.gudeva@ugd.edu.mk](mailto:liljana.gudeva@ugd.edu.mk)

доброволно, редовно, во нормалното работно време, под водство на нивниот претпоставен, се идентификуваат и ги анализираат, се решаваат проблеми поврзани со работата, се препорачуваат решенија, со кои ефективно се управува.

**Клучни зборови:** Тимската работа, QIT, Тимската активност, Кругови на квалитет.

## **TEAM WORK FOR QUALITY MANAGEMENT**

### **Abstract**

Teamwork throughout any organization is an essential component of total quality management implementation, for which is necessary to build up trust and to gain communication improvement, which develops interdependence. Quality improvement teams (QIT) determine group of people with appropriate knowledge, skills and experience that are brought together to manage, especially to handle and solve a problem usually on a project basis, which are cross-functional and often multidisciplinary. But improving the quality of the teams goes a step further, they are expanding. Actual, key aspects of quality improvement teams include several factors: the team selection and leadership, team goals, team meetings, team tasks, team dynamics, team results and comments. The team leader has the primary responsibility for maintaining and managing the team and his / her selection and training are key to success in team work. In each team, team activity and interaction between members is vital to success. Quality circles can be defined as a group of workers who do similar work, which meets and work voluntary, regular, inside normal working hours, under

the guidance of their supervisor, identify and analyze, solve problems related to work, recommended solutions, which are effectively managed.

**Key words:** Teamwork, Quality Improvement Teams, Team activity, quality circles.

### **Вовед**

Тимската работа во текот на секоја организација е *суштинска компонента* на спроведувањето на вкупното менаџирање со квалитетот, за што е потребно да се изгради доверба и добра комуникација, која пак развива меѓузависност.

Тимска работа значи посветеност кон подобрување на квалитетот, кон промени кои носат „независност во меѓузависноста“ единствено преку подобрување на слободна комуникација, доверба и слободна размена на идеи, знаења, податоци и информации. Ова претставува клучен дел во било кој квалитет на подобрување на процесот, и промовира методологија за запознавање на вработените и нивно вклучување, преку активно поттикнување во групни активности.

Во основа постојат два вида на тимови поврзани со менаџирање на квалитетот:

- *подобрување на квалитетот на тимовите и*
- *циркулирање на квалитетот во циклични кругови.*<sup>3</sup>

Ставовите на луѓето јасно можат да влијаат преку соодветна комуникација – комуникација разбирлива за сите. Суштината на промената на ставовите и на нивниот квалитет е да се добие одобрение за потребата за промена, и за ова да се случи, неопходно да се обезбедат

---

<sup>3</sup> John S Oakland (1989), Total Quality Management, Heinemann Professional Publishing, 238

релевантни информации, да се пренесат добри практики, кои ќе генерираат интерес, идеи, развивање на свеста преку двонасочен комуникациски процес.

### **Подобрување на квалитетот на тимови**

Подобрување на квалитетот на тимот (QIT) претпочита група на луѓе со соодветно знаење, вештини и искуство, кои се донесени заедно да управуваат, посебно да се справат и да решаваат одреден проблем обично на проектна основа. Тие се крос-функционални и често мултидисциплинарни.

Силата на задачата, одамна, е дел од културата на многу организации, дел од технологијата и дел од нивоата на управување.

Но, подобрувањето на квалитетот на тимовите оди чекор понатаму, тие се прошируваат. Традиционалната дефиниција на процесот вклучува цело производство или цел оперативен систем. Ова вклучува документација, комуникација со други единици, оперативни процедури и процесот сам по себе. Со преземање на овој поширок аспект, се создаваат можности и „новите“ проблеми да се решат.

Вистинските, клучни аспекти за подобрување на квалитетот на тимовите, вклучуваат неколку фактори:

- Тим за избор и лидерство,
- Тим на цели,
- Тимски состаноци,
- Тимски задачи,
- Тимска динамика,
- Тимски резултати и коментари.

## **Тим за избор и лидерство**

Најважниот елемент на QIT се неговите членови. Јасно е дека се потребни луѓе со познавање, со знаење и искуство во врска со решавање на проблемите. Тимовите треба да се доволно мали за да можат да се управуваат, во нив да се овозможува размена на идеи. Потребно е, понекогаш, да има надворешни членови од оперативните и техничките области, чие присуство е неопходно и од суштинско значење, и кои се директно одговорни за решавање на проблемите. Лидерот на тимот има примарната одговорност за одржувањето и управувањето со тимот и неговиот/нејзиниот избор и обука се клучни за успех во тимското работење.

## **Тимска динамика**

Во секој тим тимската активност и интеракцијата помеѓу членовите, се од витално значење за успехот. Ако решенија за проблемите можат да се најдат на состаноците на тимот, тогаш последователното реализирање на задачите треба да помогне и да се искористува за креативно размислување на работниот процес во целина. Ова е полесно да се каже отколку да се направи, затоа што голем број од *вработените не научиле или биле обесхрабрани да бидат иновативни*. Лидерот на тимот, се разбира, има улога тука за да:

- Создава клима за креативност,
- Поттикнува креативна комуникација меѓу сите членови на тимот да се проговори и да се придонесе за развивање на сопствените идеи или изградба на други,
- Дозволува различни точки на гледање на проблемите и идеи за нивно разрешување,

- Да ги отстранат бариерите за генерирање на идеи, неточни предрасуди, кои обично се уништени од „прашувам, зошто?“,
- Поддршка на сите членови на тимот во нивните обиди да се стане креативен.

И членовите, се разбира имаат своја одговорност и улога:

- се подготвуваат за средби, на кои добиваат податоци, информации за одредениот проблем,
- споделуваат идеи и мислења,
- слушаат „отворено,“ за алтернативни пристапи кон проблемите,
- прифаќаат индивидуална одговорност за задачи и групна одговорност за напорите на тимот.

### **Организациско подобрување на квалитетот на тимовите**

Дел од систематскиот пристап кон континуирано подобрување е формирање на тим на експертски менаџери, кои можат да обезбедат *посветеност*, насока кон потребните ресурси, за да се елиминираат проблемите, да не се повторат истите и да се подготвува организацијата за следните.

Овој тим на Советот или Управниот комитет ќе ги контролира QIT и е одговорен за:

- Изборот на проекти за QIT,
- Обезбедување на преглед и можност за секој проект што ќе да им се даде на QIT,
- Следење и преглед на напредокот и резултатите од секој проект на QIT.

Проектите може да се предложени од страна на:

- Членовите на комисијата, посебно за сите постоечки сектори, нивните добавувачи или нивните клиенти, внатрешни и надворешни,
- Тимови за подобрување на квалитетот,
- Тимови – кругови на квалитет.

### **Тимови – кругови на квалитет**

Кругови на квалитет може да се дефинираат како група на работници, кои прават слична работа, која ги исполнува и ја работат доброволно, редовно, во нормалното работно време, под водство на нивниот претпоставен, во рамките на кои се идентификуваат и анализираат, се решаваат проблеми поврзани со работата, се препорачуваат решенија, со кои ефективно се управува.

Структурата на круговите на квалитетот во организацијата е оригинална карактеристика за вработените, кои доброволно се приклучуваат. Како резултат на тоа, тешко е да се определи концепт за така специфична структура. Сепак, можно е да се идентификуваат четири елементи во круг - организацијата:

- членови,
- лидер,
- олеснувач или координатор,
- менаџер.

Обуката за лидерите и членовите е основа на сите успешни програмери. Основната цел, всушност, е операција, која опфаќа став дека идеите мора да бидат лесно разбирливи и да се преземаат

меѓусебно. При тоа здружувањето и единството треба да бидат клучни во тие техники, кои се користат при обучувањето.

Во суштина постојат осум сегменти на обука:

- Вовед во квалитетот,
- Кругови „Брејнсторминг“,
- Собирање на податоци и хистограми,
- Анализа: Причина и последица,
- Анализа Pareto,
- Земање мостри,
- Контрола на графики,
- Техники на презентација.

При тоа, големо внимание се посветува на средбите, на кои се идентификува проблемот, се анализира, се врши препорака и подготовка на решението, се менаџира со презентирањето и се обезбедува квалитет во администрацијата, затоа секоја средба е продуктивна, без разлика колку долго трае или колку често се одржува.



## Резиме

Идејата за воведување на тимската работа - решавањето на проблемите во групи, квалитет во кругови или подобрување на квалитетот со тимови, често, ова е пат, кој го гради организацијата преку свеста, преку постигнување успешни резултати, преку компарација со други организации или компании. Нема фиксна методологија за започнување на програмата за тимска работа, но постојат некои клучни точки, кон кои мора да се насочи посебно внимание:

Концептот за тимска работа треба да биде презентираан, да се почитува и менаџира сечија заложба и поддршка. Тоа е потребно во оваа фаза за да се вклучат голем дел од вработените и да се поттикне нивниот интерес кон и за потенцијални тимови и тим-лидери. Проектите треба да бидат отворени бавно и континуирано да се реализираат во мали размери. Потребни се ентузијастички, раните, почетнички проблеми, сомнежи и грижи тогаш може да се идентификуваат и решаваат. Тогаш и само на овој начин!

## Користена литература

1. Adkins Tony, (2006) *Case Studies in Performance Management*, A Guide form the Experts, John Wileys & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
2. Axson A.J. David,(2010) *Best Practices in Planning and Performance Management*, Radically Rethinking Management for a Volatile World, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
3. Crosby Philip B. (1979) *Quality is Free*, New York: McGraw-Hill Book Company
4. Deming Walter E. (1982) *Quality, Productivity and Competitive Position* MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, Mass
5. John S Oakland (1989) *Total Quality Management*, Heinemann Professional Publishing, 238
6. McNamara PhD Carter, Authenticity Consulting, LLC, [http://managementhelp.org/perf\\_mng/benefits.htm](http://managementhelp.org/perf_mng/benefits.htm).
7. Parmenter David,(2010) *Key Performance Indicators, Developing, Implementing and Using Winning KPIs*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
8. Performance Management Implementation Guide, [www.derm.qld.gov.au](http://www.derm.qld.gov.au).
9. Dr. Sangamithra, Management Science-II, Indian Institute of [http://nptel.iitm.ac.in/courses/IIT-MADRAS/Management\\_Science\\_II/Pdf/6\\_3.pdf](http://nptel.iitm.ac.in/courses/IIT-MADRAS/Management_Science_II/Pdf/6_3.pdf).
10. <http://derekstockley.com.au/performance/management-business-h.html>.
11. [www.skills2lead.com](http://www.skills2lead.com).
12. [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com).