

УДК: 005.332.8:[005.6:005.31(497.7)]

МЕРЕН СИСТЕМ ВО УПРАВУВАЊЕТО СО ДЕЛОВНИТЕ ПРОЦЕСИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Елизабета Митрева¹

¹Универзитет Гоце Делчев, Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика, Гевгелија,
E-mail elizabeta.mitreva@ugd.edu.mk

Апстракт

Истражувањето во овој труд има за цел да понуди нов модел за оценување на успехот од проектираниот и имплементиран систем по тотален менаџмент на квалитет (ТМК). Раководството на организациите мора да биде информирано и да знае колку се троши за квалитетот, каде се јавуваат овие трошоци, која е целта на истите и како квалитетот влијае врз профитабилноста на компанијата. Овие информации му помагаат на менаџментот да ги насочи своите активности кон елиминирање на критичните изворни причини. Проектирањето систем за мерење овозможува системски пристап кон добиените резултати, односно анализа и откривање на критичните места, утврдување на загубите, барање на решенија за проблемите и нивна успешна имплементација. Мониторингот не навлегува само во квалитетот на производите/ услугите, туку и во адекватноста на целиот ТМК систем во спроведувањето на функциите на квалитетот.

Усвојување и имплементација на оваа методологија може да доведе до унапредување на деловните процеси, сè со цел да се остварат што е можно повисоки деловни резултати на задоволство на сите заинтересирани страни.

Клучни зборови: менаџмент, квалитет, оптимизација, деловен процес, унапредување.

Вовед

Во системот за обезбедување квалитет метрологијата има фундаментално значење. За да се оцени што ќе се мери, потребно е да се направи техно-економска анализа која ќе се базира на споредување на трошоците за откривање на дефектите на единица производ и трошоците предизвикани од тие дефекти. За да се направи правилен избор на мерните својства, неопходно е тие да се познаваат според перформансите што ги нудат од аспект на прецизноста, брзината и обемот на испитувањето, видот и бројот на информациите и сл. Интензитетот и обемот на мерењето и контролата на својствата зависат од нивната значајност за квалитетот и од степенот на точноста. Ако својството е од посебна важност за квалитетот, тогаш е потребна 100 %-на контрола.

Местото на мерење и испитување треба да биде определено според потребите на контролата на процесот. Некои мерења треба да се направат на линија (online control), а други во лабораторија (offline control). Лицето кое го врши мерењето треба да биде обучено за тој вид на мерење, да го познава карактерот на својството што го мери.

Мерењето на задоволството на вработените, купувачите, доставувачите, заедницата менаџментот го прави преку испитни прашалници со кои се мери задоволството/незадоволството на вработените, купувачите и сл. Собирањето податоци за задоволството на купувачите за квалитетот на производите/ услугите треба да покаже кои мерки треба да ги преземат компаниите за подобрување на истото. Извори за мерење можат да бидат приговори, рекламации, анкети, дебати и др.

Еден од клучните критериуми за добивање на америчката награда, но и на Европската награда на квалитет, е мерење на задоволството на купувачите/ корисниците (Dumke, et al. 2006). Претпријатието за да реагира правилно, многу е битно да не се протолкуваат погрешно добронамерните приговори или рекламации на купувачите и да се практикува континуирано

следење на нивното задоволство, што ќе даде еден непроценет извор на информации за стратегиските деловни анализи, како и нивно управување.

Во литературата се среќаваат најразлични изрази за трошоците за квалитет и тоа како: скриени трошоци, трошоци во сенка, трошоци за квалитет, трошоци од лош квалитет, цена на квалитетот, трошоци за недостатоци и сл. Филип Крозби (Philip B. Crosby) кон трошоците за квалитет приоѓа со став дека тие настануваат бидејќи не е постигнат бараниот квалитет, а за тоа тој вели: „Квалитетот не е скап, скап е неквалитетот“.

На трошоците за управување со квалитетот треба да се им се придаде и посвети посебно внимание, бидејќи анализите кажуваат дека цената за добивање на нов потрошувач е пет пати поголема отколку да се зачува веќе постоечкиот. Само 4% во просек од постоечките потрошувачи кои прикажале некој тип на незадоволство би се вратиле за истата услуга. Од сите аспекти статистиката вели, најстрашен е фактот дека секој незадоволен корисник, потрошувач или клиент во просек своето незадоволство го пренесува на 11 други потенцијални корисници.

Литературна обработка

Во основата на Куката на квалитет лежи мерењето на дефинираните, собраните податоци за деловните процеси, со цел истите да се разберат и контролираат, како и да се соберат значајни информации за производите и услугите, за подобрувањето на нивниот квалитет и оптимизација на деловните процеси (Чепујноска & Чепујноски, 1993). Метрологијата е активност во системот за квалитет која што е посветена на мерењето.

Постојат различни мислења и гледишта за управување со мерниот систем. Според Думке и други (Dumke et al. 2006), постојат неколку причини за воведување мерења:

- *За разбирање* на процесот, производите, ресурсите (тоа може да послужи како основа за идна компарација);
- *За контрола* на процесите, производите, ресурсите, што вклучува корективни и превентивни мерки. Со анализа на мерењата може да се идентификуваат можностите за подобрување и дефектите на процесите, производите, ресурсите;
- *За подобрувања* на процесите и производите. Мерењата може да послужат за предвидување на идното однесување на процесите, производите.

Проектирањето систем за мерење овозможува системски пристап кон добиените резултати, односно анализа и откривање на критичните места, утврдување на загубите, барање на решенија за проблемите и нивна успешна имплементација. За да се затвори кругот PDCA (планирај-направи-контролирај-коригирај) е потребно да се проверат деловните резултати и да се спроведат корективни мерки, со цел да се постигне спирално, континуирано подобрување кое ќе доведе до нови можности за подобрување (Xie & Ranjan, 2002).

Според Шива и Валден (Shiba & Walden, 2002) подобрувањето на процесите е процес на решавање на проблемите. Евалуацијата треба да е присутна во сите стадиуми, а како краен резултат да даде повратна информација за тоа колку е добро она што е направено и што не е направено како што е планирано. Резултатите се моќно оружје за да се продолжи во понатамошниот циклус, односно да се постигне посветеност на вработените и на менаџментот кон континуирано подобрување.

Задачи на мерниот систем во производната метрологија се (Sugiyama, 1996):

- *Мерење на вредностите* на една или повеќе дадени физички големини и прикажување на резултатите од мерењето со пишувач, сигнализатор или цртач;
- *Генерирање на сигналот*, односно прикажување на информацијата во форма погодна за употреба и за друга цел, како на пример за автоматско управување и контрола на процесите, статистичка обработка на резултатите и сл.

Организации кои се базираат на филозофијата на тотален менаџмент со квалитет користат различни методи на контрола во спроведувањето на планот. Како најпопуларни методи се наведуваат:

- Парето дијаграм (Pareto chart);

- дијаграм на Рибина коска (Fishbone chart);
- дијаграм на проток или тек на процес (Flow chart or Process chart);
- дијаграм на успех (Run chart).

Важно е да се нагласи дека сите овие методи се во функција на подобрување на контролата на квалитетот како процес на споредување на вистинските карактеристики на производот со посакуваните карактеристики и преземање корективни активности во врска со отстапувањето.

Ако трговецот ги продава производите кои имаат недостаток или грешка, мора таквите производи физички да ги одвои од останатите производи и јасно видно и читливо да ги обележи на производот и на продажното место да истакне натпис дека се работи за продажба на производи со недостаток или грешка. Согласно чл. 51 од „Законот за заштита на потрошувачите“ во Р. С. Македонија, штетата предизвикана од небезбеден производ или услуга се надоместува согласно правилата утврдени во Законот за облигациони односи.

Трошоците за управување со квалитетот се делат на: трошоци за проценка; трошоци за превенција; трошоци за грешки.

Трошоците за оценување или проценка се директно поврзани во проценката на квалитетот како: инспекции и тестирања, мерење и следење. При собирање на трошоците за проценка одлучувачки е видот на извршената работа, а не името на секторот. Компаниите користат различни термини за „проценка“, на пример: проверка, балансирање, баждарење, тестирање, ревизија итн. Овие трошоци се поврзани со добавувачите и клиентите, евалуација на набавените материјали, процеси, производи и услуги во согласност со спецификациите.

Тие може да вклучуваат (Mitreva et al., 2016):

- верификација-проверка на влезните материјали, подесување на процес, производи во однос на договорените спецификации и навремена услуга;
- проверка на квалитет - ревизии, потврда дека системот за квалитет функционира правилно;
- проверка на рејтинг - оценување на добавувачот и одобрување на добавувачи на производи и услуги.

Трошоците за испитување и оценка настануваат согласно мерењето, оценувањето и надзорот (контролата) на процесите за да се предвиди и увиди усогласеноста со стандардите за квалитет при што се земаат во предвид: трошоците за тестирање, материјалите што се употребуваат, контролата во процесот на производството или извршувањето на услугите, тест и калибрација (баждарење) на опремата и сл.

Трошоци за превенција се трошоци направени да ги одржуваат трошоците за грешки и проценка на минимум односно од обука на вработените, контрола на сите процеси (од набавка до продажба), како и трошоци за реинженеринг.

Тие може да вклучуваат:

- планирање на квалитетот (вклучува голем спектар на активности кои го создаваат целокупниот план за квалитет и другите специјализирани планови). Тука спаѓаат и подготовките на процедурите потребни за соопштување на плановите за сите засегнати страни;
- преглед на нови производи (инженерски и други активности со започнувањето на новиот дизајн);
- планирање на процес (студии за способност за процеси, планирање на контрола и други активности поврзани со производствените и услужните процеси);
- контрола на процесот (контрола во процес и тест за одредување статус на процес);
- квалитетни ревизии (оценување на извршувањето на активностите во целокупниот план за квалитет);
- оценка на квалитетот на добавувачот (оценување на квалитетни активности на добавувачот пред изборот на добавувачи, ревизија на активностите за време на договорот и придружни напори со добавувачите);
- обука (подготовка и спроведување на програми за обука поврзани со квалитет).

Трошоците за превенција се трошоци за посебни активности за планирање, преглед и анализа за квалитет. Трошоците за превенција се направени во организација како би се спречиле или избегнале проблемите со квалитетот и се појавуваат:

- во планирањето на системот за управување со квалитет;
- во имплементација на систем за управување со квалитет;
- во проверка на системот за управување со квалитет;
- во преглед на системот за управување со квалитет од страна на врвниот менаџмент;
- од страна на добавувачи;
- во обука за вработените и внатрешните ревизори.

Во планот за проект потребно е адекватни машини, спроведување обука и надгледување на вработените, развивање на контролни системи така што подоцна не би се појавиле проблеми со квалитетот.

Тие се планираат пред имплементација на системот за квалитет и вклучуваат:

- барања (производ или услуга) воспоставување на спецификации за влезните материјали, процеси, готови производи и услуги;
- планирање создавање на планови за квалитет, сигурност, промет, производство и инспекција;
- обезбедување на квалитет за создавање и одржување на системот за квалитет; и
- обука за развој, подготовка и одржување на програми.

Трошоци за грешки се однесуваат на нерационалноста, доцнењето, непрофесионалноста и повторувањето на деловните процеси се причини за зголемување на трошоците во компанијата и зголемување на расходната страна на билансот на состојбата а, преку финансиски резултати се прави и лошиот имиџ на компаниите. Со следење на квалитетот на трошоците може да се контролира загубата и да се намалат или сведат на минимум. Тие се: правење на лоши делови и корективни активности како би ги направиле тие делови исправни. Трошоците на грешка се делат и на: внатрешни и надворешни.

Внатрешни трошоци на грешки настануваат во компанијата додека трае процесот на производство на добра или подготвување на услугите и се поврзани со (Mitreva, Nikolov & Nikolova, 2016):

- отпад: дефектен производ што не може да се санира;
- чекор: исправање на дефекти;
- изгубени или исчезнати информации: преземање на информации што требало да се испорачаат;
- анализа на неуспех: анализа на неусогласени стоки или услуги (утврдување на причините);
- отпад и преработка-доставувач: отпад и преработка поради несообразен производ добиен од добавувачи;
- сто проценти инспекција за сортирање: наоѓање дефектни единици во многу делови на производи кои содржат неприфатливо високи нивоа на дефекти;
- реинспекција, повторно тестирање: реинспекција и повторно тестирање на производи кои биле подложени на преработка или друга ревизија;
- променливи процеси: модифицирање на процесите на производство или услуга за да се поправат недостатоците;
- редизајн на хардвер или софтвер: промена на дизајни на хардвер или софтвер за да се поправат недостатоците;
- отстранување на застарен производ: отстранување на производи кои се заменети (процедура за расходување); итн.

Трошоци поради неефикасни процеси: варијабилност на карактеристиките на производот: загуби што се појавуваат дури и со соодветен производ (на пр.: преполнување на пакувања поради варијабилноста на опремата за полнење и мерење);

Надворешни трошоци на грешки се кога производот е направен и е излезен од процесот на производството или услугата е веќе дадена во електронските медиуми за маркетинг каде е во директен контакт со купувачот или гледачот. Овие трошоци се случуваат и кога како

резултат од работата не успеваат да ги постигнат стандардите за квалитет (Mitrevа, Gjurevska & Gjorshevski, 2018).

Неуспехот да се исполнат барањата на клиентот и потребите:

- гарантни трошоци: трошоците кои се вклучени во замена или извршување на поправки на производи кои сè уште се во рамките на гарантниот период;
- прилагодување на приговор: трошоците за истрага и прилагодување на оправданите приговори што може да се припишат на неисправен производ или инсталација;
- враќање на производ;
- казни поради: задочнето плаќање на фактура што резултира со изгубен попуст за плаќање на време;
- преработка на операциите: исправање на грешки при наплата.

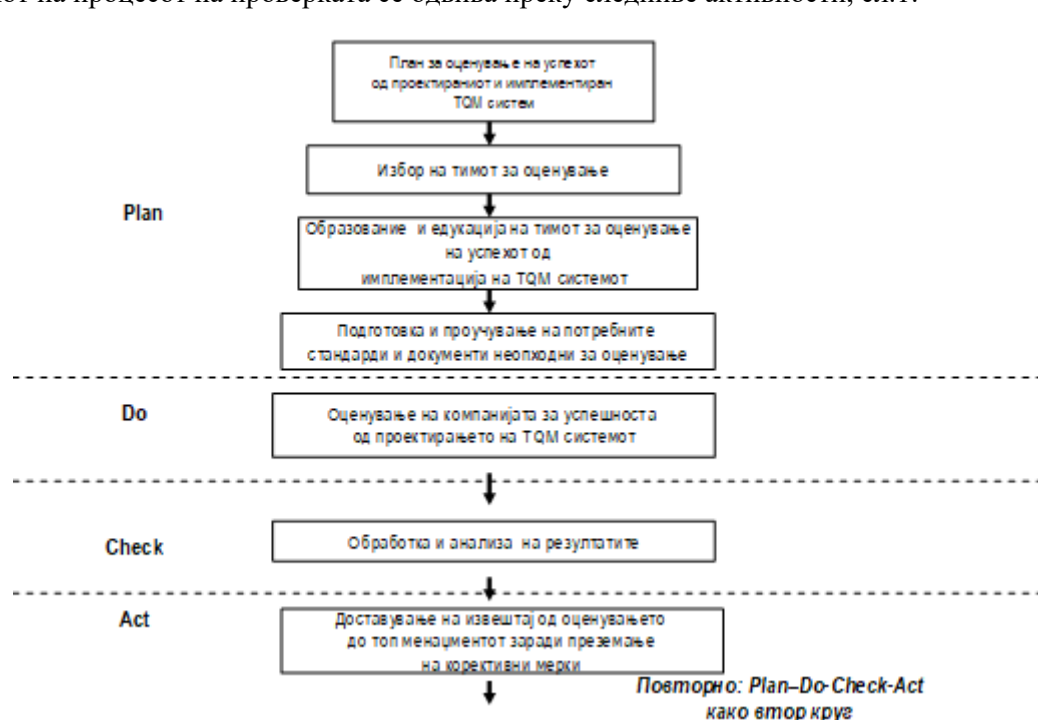
Во продолжение следи предлог методологијата за оценување на успехот од проектираниот и имплементиран систем по ТМК која ќе им помогне на македонските организации кои одлучиле да го следат сонот кон совршеност.

Методологија за оценување на успехот од проектираниот и имплементиран систем по ТМК (Audit)

Самооценувањето, како основен пристап во примената на интегралната методологија за системот по ТМК има пресудно значење за правилна примена на истиот. Но, без искрена определеност на врвниот менаџмент да се применува оваа универзална интегрална методологија, секој друг парцијален обид е осуден на неуспех.

Самооценувањето се остварува преку мноштво документирани постапки за споредување на реализираниот модел во однос на планираниот. Мониторингот не навлегува само во квалитетот на производите/ услугите, туку и во адекватноста на целиот ТМК систем во спроведувањето на функциите на квалитетот.

Текот на процесот на проверката се одвива преку следниве активности, сл.1:



Сл. 1: Тек на процесот за оценување на успехот од проектираниот и имплементиран систем по ТМК (Mitrevа, 2010)

(План) 1 чекор: План за оценување на успехот од проектираниот и имплементиран ТМК систем.

Планот за оценување на успехот од проектираниот ТМК систем го прави топ менаџментот.

2 чекор: Избор на тимот за оценување.

Тимот за оценување треба да го сочинуваат луѓе кои ги имаат следниве карактеристики:

- да владеат со ТМК филозофијата;
- да добро комуницираат со сите нивоа во компанијата;
- да имаат моќ на забележување;
- да поседуваат рационално мислење и утврдување на фактите;
- да се темелни во истражувањето и
- да се непристрасни во оценувањето.

Учеството на експертите е неопходно, посебно во давање стручен совет како компаниите континуирано да го унапредуваат постоечкиот модел на TQM и креираат алтернативни програми за негова примена во практика.

3 чекор: Образование на тимот за оценување.

Во случај ако не постојат квалификувани луѓе за оценување, е неопходно да се развијат алтернативни обуки за примена на интегралната методологија за проектирање и имплементирање на ТМК системот. Бидејќи се работи за интегрална методологија, таа треба да има стратески карактер, за да ги даде очекуваните резултати.

4 чекор: Подготовка и проучување на потребните стандарди и документи неопходни за оценување.

Тимот за оценување потребно е да направи некои подготовки пред почнувањето на оценувањето и тоа: преглед на политиката за квалитет и споредба со подготвениот прашалник; непосредно запознавање со работењето на компанијата; избор на организациски делови на компанијата кои ќе бидат проверени; подготовка на анкетни прашалници со различни прашања според барањето на EQA (европска награда за квалитет).

Проверката треба да утврди:

- како однесувањето и мерките што ги презема топ менаџмент и останатите менаџери ја инспирираат, поддржуваат и промовираат културата за ТМК;
- како компанијата ја формулира, развива и преиспитува својата политика на квалитет и стратегијата и како ги претвора во планови и акции;
- како компанијата го обезбедува работниот потенцијал;
- како компанијата управува ефективно и ефикасно со ресурсите;
- како компанијата ги идентификува, управува и подобрува процесите;
- што компанијата прави во исполнување на задоволството на купувачите;
- што компанијата прави во однос на задоволството на вработените;
- што компанијата прави за задоволување на потребите и очекувањата на локалната, националната и меѓународната заедница (доброволно и надвор од рамките на законските обврски);
- што компанијата прави во однос на планираното за постигнување на задоволство на сите оние кои имаат финансиски интерес од организацијата.
- дискусија за планот на оценување и добивање согласност од топ менаџментот;
- изработување план за проверка;
- доставување на планот за оценување до компанијата;
- детално запознавање со планот на проверката.

(Направи) 5 чекор: Оценување на компанијата за успешноста од проектирањето на TQM системот.

Мониторингот ги опфаќа сите потсистеми од куќата на квалитетот во една компанија, како и по критериумите на EFQM (европска фондација за менаџмент на квалитет) кои се користат за оценка на прогресот на компаниите во остварување на деловно совршенство. Проверката на системот по ТМК мора да биде дел од секојдневната грижа на стратескиот менаџмент. Таа треба да биде во функција на навремено преземање корективни мерки.

Оценувањето се однесува на:

- анализа на надворешното опкружување (деловни трендови, законски регулативи, продажба, конкуренција, задоволството на купувачите/ корисниците, задоволство на доставувачите, влијание врз друштвото);

- анализа на внатрешното опкружување (ефективност, ефикасност, структура и задоволство на вработените, деловните резултати);
- анализа на состојбата на компанијата во однос на околината (Benchmarking).

Текот на оценувањето е преку следење на евиденцијата како:

- а) лидерите јавно ја демонстрираат личната одговорност спрема културата на ТМК;
- б) лидерите го поддржуваат подобрувањето (со лично ангажирање), обезбедувајќи ги потребните ресурси;
- в) лидерите се вклучуваат во релации со купувачите, доставувачите и други екстерни организации;
- г) лидерите ги признаваат и ги наградуваат напорите и резултатите на вработените.

Потребна е евиденција за тоа дали креирањето на политиката и стратегијата се темели на информации кои се:

- а) релевантни и потполни;
- б) развиени;
- в) начин на комуницирање и примена;
- г) редовно ажурирани и нивно подобрување.

Потребна е евиденција за односот кон вработените, преку:

- а) планирање и развивање на вработените како деловен ресурс;
- б) поддржување и развивање на способностите на вработените;
- в) континуирано испитување на нивните перформанси во исполнување на целите;
- г) како вработените се вклучени во деловните процеси, како се овластени за вршење на организациските функции и како се признати нивните резултати;
- д) како организацијата остварува ефективен дијалог со нив;
- ѓ) како се води грижа за вработените.

Потребна е евиденција како се раководи со:

- а) финансиските ресурси;
- б) информационите ресурси;
- в) односот со доставувачите и репро материјалите;
- г) зградите, опремата и другиот имот, т.е. со технологијата и со интелектуалната сопственост на организацијата.

Потребна е евиденција за:

- а) како се идентификувани клучните процеси, за да се постигне успех во работењето;
- б) систематско раководење со процесите;
- в) како процесите се подобруваат со користење на иновативноста и креативноста;
- г) како процесите се менуваат и какви се ефектите од тоа менување;
- д) како се преиспитани и комплетирани целите за подобрување на процесот.

Потребна е евиденција за задоволството на купувачите/ корисниците:

- а) мислење на купувачите за производите /услугите и односот на компанијата спрема нив;
- б) дополнителни мерки за задоволство на купувачите.

Потребна е евиденција за задоволството на вработените:

- а) мислење од вработените за компанијата;
- б) дополнителни мерки за задоволство на вработените.

Потребна е евиденција за задоволство на заедницата:

- а) како општеството ја цени и гледа компанијата;
- б) дополнителни мерки за влијание на компанијата врз друштвото.

Потребна е евиденција за деловните резултати:

- а) финансиски мерења на перформансите на компанијата;

б) дополнителни мерења на перформансите на компанијата.

При проверката, секој сектор (служба, одделение) треба да ги стави на располагање сите средства и документација што му се потребни на тимот.

Проверката се прави на сите потсистеми од ТМК системот, во сите сектори користејќи одредени прашалници зависно од потсистемот.

(Провери) 6 чекор: Обработка и анализа на резултатите.

За оценувањето на успехот од проектираниот и имплементиран систем се користат статистичките методи што се употребуваат за:

- оценка на ефектите;
- изработка на извештајот;
- негово презентирање пред топ менаџментот или националниот комитет за деловна совршеност кога компанијата би се натпреварувала за европската награда за квалитет.

Резултатите треба да покажат: што компанијата постигнала, а можностите покажуваат како овие резултати се постигнати.

Во извештајот треба да се наведе: целта на оценувањето; кус преглед на резултатите; методите на вршење на надгледувањето; детална анализа на резултатите од надгледувањето и предлог корективни мерки.

Фундаменталниот концепт на ТМК системот е да им се помогне на компаниите да изградат сопствен пристап во постигнувањето деловна совршеност.

(Коригирај) 7 чекор: Доставување извештај од оценувањето до топ менаџментот поради преземање корективни мерки.

Сите забелешки треба да се дадат во писмена форма до топ менаџментот поради преземање корективни мерки.

Забелешките и предлог-корективните мерки се однесуваат на:

- потешкотии кои се јавиле за време на процесот на имплементација на секој од потсистемот на ТМК;
- јасна слика кој дел од потсистемот треба да се унапреди во наредниот обид;
- дали постои интерес кај тимовите и вработените за понатамошно унапредување на ТМК системот;
- дали членовите на тимовите ги знаат и се обучени со чекорите на методологиите при проектирање и имплементација на секој од потсистемот;
- награди за успешните;
- дали се утврдени и разбрани резултатите (достигнувањата) и во што се гледаат погодностите од имплементација на ТМК системот;
- ширење на клима за уште поголеми успеси.

За да оваа интегрална методологија биде ефикасна е неопходна примена на информатичката технологија. Интегралната методологија за проектирање и имплементирање на ТМК системот има и повратна врска како резултат од неопходноста од перманентно унапредување на деловните процеси.

ЗАКЛУЧОК

Оние компании кои веќе имаат имплементирано систем за менаџмент на квалитет, како и примена на статистичката процесна контрола, анализа на трошоците на квалитетот и избор на соодветни луѓе за реализација на сите дејности, согласно образованието, мотивацијата и нивната способност, се потврдува дека имаат поголемо ниво на подготвеност за прифаќање на новата филозофија на тоталниот менаџмент на квалитет. Имплементацијата на ISO 9001:2015 е прв чекор кон примената на ТМК стратегијата. Не е можно да се примени ТМК стратегијата без оваа основа (Mitreva & Filiposki, 2012).

Оние компании кои проектирале добар документиран систем на квалитет, кој ги опфаќа сите деловни процеси на компанијата, имаат основа за успешна примена на статистичка процесна контрола (СПК) и тимската работа, кои инаку не би можеле да се постават во случај на лош систем на квалитетот. Со дефинирање на обврските и одговорностите на вработените преку

стандардни оперативни процедури, му се дава можност на секој вработен да учествува во решавањето на проблемите кои се воочливи после мерењата на одредени својства со успешна примена на СПК. На таков начин се зголемува и способноста на вработените во решавањето на проблемите. Секој вработен е обучен да ги примени методите и техниките за бездефектно работење, што е многу битно за компаниите, бидејќи во секојдневното работење секој се среќава со проблеми, кои треба брзо и ефикасно да се решат, а со тоа се зголемува можноста за напредок на компанијата во целина. Резултатите наведуваат дека воведувањето на систем за квалитет треба да им помогне на компаниите да ги надминат нивните проблеми во правец на дефинирање, дизајн, контрола и подобрување на процесите.

Компаниите во кој топ менаџментот активно се вклучува во вградување на визијата и мисијата на компанијата, во дизајнирањето и спроведувањето на политиката на квалитет, имаат создадено клима и информациона база на која може да се развива тимската работа. Постои посветеност на врвниот менаџмент и вработените во правец на надминување на проблемите и унапредување на процесите.

Компаниите кои покажуваат јасна дефинираност на правата, обврските и одговорностите на секој поединец се целосно посветени кон купувачите/ корисниците за долгорочно задоволување на нивните желби и потреби. Со дефинираност на правата, обврските и одговорностите, вработените добиле поголема партиципација, одговорност и моќ во идентификација и решавање на проблемите, можност да ги коригираат грешките, да ги изнесуваат проблемите во врска со квалитетот, како и во креирање на стандардите и во напорите вложени за континуирано подобрување. Со самото вклучување на вработените во решавање на проблемите во процесите, се зголемува нивната мотивираност за сè повеќе и повеќе да ги унапредат процесите кои ги извршуваат. Мерењата кои им се видливи, им покажуваат колку нивните решенија се значајни за задоволување на желбите и потребите на купувачите/ корисниците.

Компаниите во кои е создаден организациски амбиент во кој вработените го покажуваат и развиваат својот потенцијал и креативност, во кои е обезбедено мотивирање преку уважување на нивните индивидуални потреби, отворени комуникациони канали во двете насоки како и демократска култура и клима, создадени се услови за покреативно работење, давање стручен придонес и континуирано унапредување на деловните процеси и производи, што доведува до успех.

Деловниот успех и одржливиот развој на компаниите се должи на целосното владеење со квалитетот во сите деловни процеси, при најмали трошоци на работење, како резултат на тимското работење, интегрирање на знаењето на сите вработени, нивната техничка и стручна оспособеност, креативност, иновативност и одговарачко организациско однесување. Со тимското решавање на проблемите се подобрува и тимската работа во секој проект што несомнено ќе доведе до подобри резултати. Сите заедно решаваат и сите заедно подобруваат. Зголениот квалитет е заслуга на целиот тим.

Компаниите кои ги применуваат методите и техниките за бездефектно работење постигнале подигање на нивото на квалитетот во сите деловни процеси, намалување на сите видови трошоци, намалување на цената на производите, создавање доверба кај купувачите/ корисниците, подигнување на знаењето кај вработените. Истовремено овие компании покажуваат зголемена мотивираност на нивните вработени, зголемена продуктивност, како и присуство на повеќе пазари.

Компаниите кои негуваат редовна обука и тренинг на сите вработени создаваат услови да вработените полесно ги прифаќаат промените, полесно се адаптираат на новите услови, успешно управуваат со деловните процеси и функции, а со тоа, придонесуваат да се зголеми конкурентската предност на компанијата на пазарот.

Иако филозофијата на тоталниот менаџмент на квалитет е длабоко навлезена во многу индустрии и деловни сфери на европските и други земји, таа е недоволно присутна во нашата земја и останатите земји во развој. Особено критичен момент е долгорочноста на оваа филозофија, кога профитот не доаѓа “преку ноќ”.

Користена литература:

- Dumke, R., Braungarten, R., Blazej, M., Hegewald, H., Reitz, D., & Richter, K. . (2006). *Software Process Measurement and Control*. Faculty of Computer Science, Otto von Guericke University Magdeburg.
- Mitreva, E. (2011). Model-integral methodology for successful designing and implementing of TQM system in Macedonian companies. *International Journal for Quality Research*, 5(4), 255-260.
- Mitreva, E., & Filiposki, O. (2012). Proposal methodology of the subsystem-internal standardization as part of TQM system. *International Journal for Quality Research*, 6(3), 251-258.
- Mitreva, E., Cvetkovik, D., Filiposki, O., Taskov, N., & Gjorshevski, H. (2016). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance within a Company for Frozen Food in the Republic of Macedonia. . *Tem Journal*, 5(3), 339-346.
- Mitreva, E., Gjurevska, S., & Gjorshevski, H. (2018). Optimization of the business processes in a company for manufacture of bread and bakery products in Macedonia. *Tem Journal*, 7(2), 439-445.
- Mitreva, E., Nikolov, E., & Nikolova, B. (2016). Application of Total Quality Management (TQM) in the Macedonian Railways-transport in the Republic of Macedonia. *Calitatea-acces la succes*, 17(151), 55-60.
- Shiba, S., & Walden, D. (2002). Quality process improvement tools and techniques. *Massachusetts Institute of Technology and Center for Quality of Management*, 6, 1-11.
- Sugiyama, T. (1996). Application of quality methods and techniques in automotive component industry. *In International Conference on Quality, Yokohama* , (стр. (pp. 175-178)).
- Xie, M., Goh, T. N., & Ranjan, P. (2002). Some effective control chart procedures for reliability monitoring. *Reliability Engineering & System Safety*, 77(2), 143-150.
- Чепујноска, В., & Чепујноски, Ѓ. (1993). *Основи на управувањето со квалитетот*. Економски факултет, Скопје.