МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН

INTERNATIONAL SLAVIC UNIVERSITY
GAVRILO ROMANOVICH DERZHAVIN

МЕЖДУНАРОДНЫЙ СЛАВЯНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГАВРИЛА РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“

СВЕТИ НИКОЛЕ

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА

НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО

МАГИСТЕРСКИ ТРУД :

ПЛАНИРАЊЕ, КОНТРОЛА И РЕАЛИЗАЦИЈА НА ПРОИЗВОДСТВО: СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ МОДНА КОНФЕКЦИЈА „V&E“ ОД ШТИП

СТУДЕНТ: САЊА ДИМОВА
БРОЈ НА ИНДЕКС: M191006
МЕНТОР: ПРОФ.ДОЦ – ГАБРИЕЛА КРСТЕВСКА

СООДРЖИНА:

ВОВЕД (INTRODUCTION)… ……..…….....……..……9

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ (THEORETICAL PART).....10

1. ТЕХНОЛОШКА ПОДГОТОВКА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО.....10

1.1. Животен век на конфекциско претпријатие (The life of a clothing company).....12

1.1.1. Етапа на развој (Development stage)……..12

1.1.2. Стадиум на зреење (Maturation stage)……...13

1.1.3. Стадиум на стареење (Stage of aging)……14

1.1.4. Креирање на претприемничка клима во конфекциски претпријатија (creating an entrepreneurial climate in confectionery enterprises)……...15

1.1.5. Правна форма на конфекциско претпријатие (Legal form of clothing company)……..…17

1.2.Менаџментот во индустријата на облека (Menagment in the fashion industry)....19

1.3.Технолошка подготовка (Technological preparation) 21

1.4.Општи карактаристики за панталони (General characteristic about pants).....22

1.4.1. Видови панталони (Types of trousers).....24

1.4.2. Материјали што се користат при изработка на облека (Materials used for production of trousers).....24

1.4.3. Конструктивни особини (Constructive characteristics).....25

2. ДЕФИНИРАЊЕ НА КВАЛИТЕТ (DEFINING QUALITY)……..……..26

2.1.Развој на квалитетот (Quality development)……..... ……27

2.2.Фактори на квалитет (Factors of quality).....….....……28

2.3.Трошоци и квалитет (Costs and quality)…….....30

2.4.Мотивација и квалитет (Motivation and quality)……34

2.5.Образованието и квалитетот (Education and quality)……..35

3. ТОТАЛНА КОНТРОЛА НА КВАЛИТЕТОТ(TOTAL QUALITY CONTROL - TQM)…….36

3.1.Маркетинг и истражување на пазарот (Marketing and market research)……..39

3.2.Проектирање на производот и техничка припрема на производството (Product design and technical preparation of manufacturing)……40
3.3.Набавка и прием (Supply and reception)……41
3.4.Планирање на производството и реализација на производниот процес (production planning and realization of manufacturing process)……..….42
3.5.Производство (Production)……44
3.6.Контролирање, испитување и проверување (Control, testing and checking)……45
3.7.Пакување и магацинирање (Packaging and storage)……47
3.8.Продажба и дистрибуција (Sales and distribution)……..……..48
3.9.Постпродажен сервис (Post sale service)……..48
4. СТАНДАРДИЗАЦИЈА (STANDARDIZATION)……...50
4.1.Придобивки од стандардизацијата (Benefits of standardization)…..……..51
4.2.Воспоставување на систем за управување со квалитет според ISO 9001(Estabilishment of a system for quality menagment according ISO 9001).....52
4.3.Екипирање на човечки ресурси – Тимска работа (Human resourse staffing – Teamwork)……54
5. МЕТОДИ И ТЕХНИКИ НА КОНТРОЛА (METHODS AND TEHNIQUESE OF CONTROL)……..57
5.1.Чек листа. Броење и собирање на податоци (Checklist. Counting and data collection)……..57
5.2. Парето дијаграм (Pareto diagram)……..……58
5.3. Дијаграм на причини и последици - ишикава дијаграм или CE дијаграм (Diagram of the Causes and Consequences - Ishikawa diagram or diagram CE)…...59
5.4. Хистограм (Histogram)……61
5.5. Контролни карти (Control cards)……61
5.6.Карта на трендот (Card of trend)……..63
5.7.Матричен дијаграм (Matrix diagram)……63
5.8.Пока – јока (Poka – yoke)…….....64
6. АНАЛИЗА НА ТРОШОЦИ (COST ANALYSIS).....65
II. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ (EMPIRICAL RESEARCH)…….....68

7. Дефинирање на проблемот и основните поими (Defining the problem and the basic concept)…….....…68

7.1.Дефинирање на основни поими (Defining basic concepts)……70

8. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО (RESEARCH METODOLOGY)..73

8.1.Предмет на истражувањето (Subject of the research)……73

9. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО: (RESEARCH TASKS)……74

10. ХИПОТЕЗА (HYPOTHESIS)……75

10.1.Генерална хипотеза (General hypothesis)……..…75

11. МЕТОДИ НА ПРИБИРАЊЕ НА ПОДАТОЦИ: (METHODS OF COLECTING DATA)……...77

11.1.Анкетен прашалник со комбинирани прашања (Survey questionnaire with combine questions)…… 77

12. АНАЛИЗА НА ПРАШАЛНИКОТ (QUESTIONNARE ANALYSIS)……..…77

13. АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК (QUESTIONNARE)…….....……...78

14. РЕЗУЛТАТИ ОД АНКЕТНИОТ ПРАШАЛНИК:(RESULTS FROM THE QUESTIONNARE)……....……..84

III. ПРЕДЛОГ НА ПОНУДЕНО РЕШЕНИЕ ЗА ИСТРАЖУВАЧКИОТ ПРОБЛЕМ (PROPOSAL OF THE OFFERED SOLUTION FOR THE RESEARCH PROBLEM)……..99

ЗАКЛУЧОК (CONCLUSION)……....104

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....106

ЛИСТА НА СЛИКИ

Слика 1. Женски панталони, кои биле носени во 1910-те години (**Female** trousers **that were worn in 1910')**.....**23**

Слика 2. Зависност на квалитетот од 9М фактори (Depending on the quality of 9M factors).....**28**

Слика 3 . Трошоци на квалитет (Costs of quality).....**33**

Слика 4. Главни процеси на ISO9001 (The main process of ISO9001).....**53**

Слика 5. Ишикава дијаграм (Ishikawa diagram).....**60**

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ

Табела 1. Графички приказ на образовната подготовка во компанијата (Graphic presentation of the educational preparation of the company).....**84**

Табела 2. Графички приказ на застапеноста на вработените во компанијата (Table 2. Graphic presentation of the representation of the employees in the company)……...**86**

Табела 3. Графички приказ на вработени по производен сектор (Graphic presentation of employees by production section)……...**88**

Табела 4. Графички приказ на прашањето за обука на вработените (Graphic presentation of the employees training question)……...**90**

Табела 5. Графички приказ на потребата за обука на вработените во компанијата (Graphis representation of the need for trainings of the employees in the company)…….**91**

Табела 6. Графички приказ на користење консултански услови во последната година (Graphic representation of the using consultant condition in the last year)……**92**

Табела 7. Графички приказ за причините за грешки во компанијата (Graphic display of the reasons for mistakes in the company)……...**94**

Табела 8. Графички пристап на производен сектор со најмногу грешки (Graphic approach to the manufacturing sector with a lot of mistakes)……...**96**

БЛАГОДАРНОСТ ДО :

АБСТРАКТ

Според искуствата од развиените земји кои покажажуваат дека со воведување на менаџмент системи за управување со квалитет во една компанија и за да се опстане во современите услови на стопанисување се условува континуирано подобрување на нејзиното стопанисување, пораст на ефикасноста, профитабилноста, конкурентноста, мотивацијата и комуникацијата и подобро управување со човечкиот потенцијал. Имплементирањето на ISO стандардите се од голема значајност и предуслов за успешните компании восовременото општество.

Во овој магистерски труд е направена анализа на класични панталони, изработен е план на технолошките операции и времето коешто е непоходно за да се реализира секоја од дадените операции. Опфатена е имплементацијата и проектирањето на систем за квалитет во модната конфекција „ V&E“ од Штип, која е задолжена за изработка на секаков вид на панталони. Со користење на современа технологија, современото работење се базира најмногу на мерење и анализа која што се користи при планирањето, контролирањето, реализирањето и резултатите од работењето. Се подобруваат класичните процеси и операции и се прави споредба со конкурентската организација.

Од голема корист за една компанија за решавање на проблемите и за континуираното подобрување е примената на статистичките методи . Преку примери е претставена и примената на елементарните статистички методи кои се применуваат за контрола на квалитетот и тоа: парето дијаграм, дијаграм за причини и последици, n и np – контролни карти, карта на трендот и сл.

Клучни зборови: план на технолошки операции, парето дијаграм, дијаграм за причини и последици, n и np - контролни карти, карта на тренд, матрица на обврски и одговорности.

ABSTRACT

From the experiences from developed countries have shown that the introduction of quality management systems in a company and to survive in the modern conditions of stoning is conditioned by continuous improvement of its management, increase of efficiency, profitability, competitiveness, motivation and communication and better management with human potential. The implementation of ISO standards is of great importance and a prerequisite for successful companies in modern society.

In this master thesis is made an analysis of classic pants, a plan of technological operations and the time that is necessary to realize each of the given operations. The implementation and design of a quality system in the fashion confection "V&E" from Stip is included, which is in charge of making all kinds of pants. Using modern technology, modern operations are based mostly on measurement and analysis used in planning, control, implementation and results of operations. Classic processes and operations are improved and compared to a competing organization.

The application of statistical methods is of great benefit to a company for solving problems and for continuous improvement. The application of the elementary statistical methods that are applied for quality control is presented through examples, such as: Pareto diagram, diagram of causes and consequences, n and np - control maps, trend map, etc.

Keywords: technological operations plan, Pareto diagram, cause and effect diagram, n and np - control charts, trend chart, matrix of obligations and responsibilities

КРАТКА СОДРЖИНА:

Ефективното и економичното производство во индустриите најмногу зависи од ефикасната координација на сите компоненти во производниот систем. Се поголемото учество на напредна технологија, на модернизација и надградување на процесите во производство се од големо значење за постигнување на подобри резултати а воедно и подобрување на конкурентноста на самиот пазар.

Темата на мојот магистерски труд е „ Планирање, контрола и реализација на производство: студија на случај модна конфекција „V&E“ од Штип. Во овој труд е даден опис на менаџментот и менаџерските функции. Обработени се производството, односно сите процеси што ги извршува претпријатието, менаџерските функции, кадровското екипирање, обука на вработените, организацијата на производството, групирањето и принципите преку кои функционира самото претпријатие. Исто така е прикажан начинот на контролирање како дел од процесите на менаџментот и контролата на успешноста на целокупното деловно работење на претпријатието. На самиот почеток во магистерскиот труд е прикажан животниот век на претпријатијата, етапата на развој, стадиумот на зреење и стадиумот на стареење на самото претпријатие.

Од големо значење за едно претпријатие е и креативноста на вработените, нивниот потенцијал за создавање на нови идеи, деловни можности, односно да се создаде добра шретприемачка клима во самото претпријатие.

За еден директор многу е важна правната форма на својата компанија, односно дали истата компанија ќе биде во негова сопственост или пак претпријатието ќе биде управувано со партнери.

Исто така, опфатена е и тоталната контрола на квалитетот, од маркетинг и истражување на пазарот, планирање, набавка, производство, пакување, продажба и дистрибуција па се до постпродажен сервис.

Опфатени се и придобивките од стандардизацијата и тимската работа во компанијата која е од главно значење за истата.

ВОВЕД (INTRODUCTION)

Менаџментот преставува создавање и одржување на систем. Тој ги опфаќа малите, големите, профитни и непрофитни организации, стопански и нестопански институции, органи на власта и сл. Менаџментот има свој темел, соодржина, принципи на примена и функции кои константно се остварууваат, па поради тоа тој претставува современа универзална активност. Менаџментот овозможува обезбедување координиран пристап во работењето, преземање на акции со кои на секој поединец во процесот на работењето му се дава прилика да го даде својот максимален придонес, а со тоа и да ги изврѓи успешнп задачите во својата група или организација.

Менаџерите ги извршуваат нивните обврски и одговорности познати како функции на менаџментот. Менаџментот опфака пет главни функции кои го карактеризираат и тоа започнува со следните функции:

- ✓ **Планирањето** кое што претставува поставување на цели и прецизирање на активности. Исто така е главен дел од работата на менаџерите. Сите менаџери планираат и немаат шанса да избираат помеѓу планирање и непланирање. Менаџерите формулираат цели, изработуваат планови како средство за акција и за конкретизација на целите.
- ✓ **Организирањето** е втората функција која што ја извршуваат менаџерите. Всушност организирањето ја опфаќа дефиниција на организацијата, формална и неформална организација ,организациска структура, видовите на организациска структура.
- ✓ **Координирањето** е третата функција која што ја извршуваат менаџерите, за да ги поврзат и синхронизираат одделните активности на работа во насока кон остварување на целите. Менаџерот создава услови за кооперација помеѓу работниците, за таа цел во оваа функција разработени се: суштината, дефиницијата како и методите на координирањето.
- ✓ **Мотивирањето** е четврта функција и во овие рамки посебно е разработен односот на мотивирањето и мотивот, видовите на мотиви, факторите кои влијаат на мотивацијата и улогата на менаџерот како мотиватор.

- ✓ **Контролирањето** е петтата функција која што менаџерот ја извршува. Контролирањето како функција во која што завршува процесот на менаџментот ќи опфака следниве прашања како: дефиниција, стандарди, процес на контрола како и видовите на контроли.

За еден менаџмент да се смета за успешен, потребно е да има ангажирано добро обучена работна сила која што активно и константно ќе учествува во извршување на дадените задачи и активности се со цел за постигнување на максимален квалитет во самата организација. Со постојаната обука на вработените и самата мотивација кон нив, компанијата се стреми кон создавање на квалитет се со цел задоволување на потрошувачите.

Менаџментот пак, како процес со кој се обезбедува ефективно и ефикасно остварување на дадените цели, е една од најголемите и најважните човекови активности. За успешноста на компанијата, менаџерите треба да постават визија и мисија на самата организација и да постават клучни цели. Менаџментот, овозможува да се обезбеди координиран пристап во работењето, преземање на различни акции со кои на секој поединец во процесот на работењето ќе му се даде прилика да го даде својот максимален придонес, а со тоа многу поуспешно да се извршат задачите на определена група или организација.

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ (THEORETICAL PART)

1. ТЕХНОЛОШКА ПОДГОТОВКА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Во современото работење, менаџментот претставува главна карактеристика и тоа како менаџмент во претпријатијата, односно менаџментот како фактор кој е од исклучително значење, е една од главните карактеристики на индустриското и постиндустриското општество. Поради неговата важност, менаџментот наога голема примена во микроекономската наука.

Денес, постојат голем број на дефиниции за менаџментот меѓу кои голем дел се со комплексно значење. Најчесто, тие се со акцент на функциите кои се дел од самиот менаџмент, но и на начинот на кој менаџерите ја извршуваат својата работа.

Вајтло, Крум и Крајвелон го дефинираат менаџментот како процес на планирање и одлучување, организирање, раководење и контролирање на човечките, финансиските, физичките и инфотмативните ресурси на организацијата поради остварување на нејзините цели на ефикасен и ефективен начин.[1]

При дефинирање на менаџментот постојат голем број и разлики, но сепак заедничко е:

- Претставува процес со однапред поставени задачи и цели.
- Ги постигнува посакуваните резултати.
- Се работи со и преку луѓе.
- Работењето на менаџерот треба да е ефикасно и ефективно.

Економичното производство во индустријата, зависи од ефикасната координација на сите компоненти во производниот систем. Користењето на напредна технологија во организациите, е од значителен успех за да се намалат трошоците во производството а воедно и за времето на изработка на дадениот производ, за мотивацијата и одржување на конкурентноста на пазарот.

Во индустријата на облека, се користат голем број човечки и технолошки ресурси кои што не се во максимална искористеност. Индустриските инжинери, го даваат својот

[1] C.R. Whitlock, R.D. Krumme i D.P. Crivellone, Mena|ment u akcii, Mladost, Beograd, 1990, str. 138.

максимален напор за анализа на движењето на секој ресурс и времето кое е потребно за изведување на дадената операција , бидејќи секоја операција за производство на облека придонесува и за зголемување на трошоците за работна сила. Според овие податоци, се прави споредба со веке постоечките стандарди за одредување на ефективни и ефикасни методи за производство.

Планот на процесот на конфекциското претпријатие преставува целокупниот процес од самиот почеток до крајот и раководењето со расположливиот материјал и опрема. Комплетен процесен план е оној кој што има флексибилност кон измени се со цел да се задоволат барањата на потрошувачите, роковите на испорака и предвиденото количество производи.

1.1 Животен век на конфекциско претпријатие (The life of a clothing company)

Според досегашните истражувања, смислата на постоење на секоја компанија се темели на креирање на визијата и мисијата на самата компанија а воедно и дефинирање на одговорностите, обврските. Главна задача на секоја компанија е да постигнува продуктивност во работата и ефективност со вработените.

Сите компании кои пто се спремни да опстанат на пазарот на трудот, поминуваат низ неколку етапи во својот животен век. Секоја од етапите има свои карактеристики.

Етапи во животниот век на претпријатијата се:

- Етапа на развој,
- Етапа на зреење,
- Етапа на стареење.

1.1.1 Етапа на развој (Development stage)

Во оваа етапа всушност се креира претпријатието. Овде се раѓа и зрее идејата за нов бизнис. Претприемачот ги креира своите планови за своето позиционирање на пазарот. Всушност во оваа етапа, самата компанија сеуште не е родена туку таа постои само како идеја.

Најчести и нормални проблеми во оваа фаза се:

- Примарна емоција – одушевеност,
- Ориентација кон производот,
- Преземањето ризик за успешност и реализација на идејата,
- Целата енергија е фокусирана на тоа што ќе се произведува,

Абнормални проблеми во оваа фаза се:

- Неприфакање на реалноста кога се донесуваат одлуки
- Се исклучува ориентацијата кон профит
- Контролата на основачот е ранлива

Доколку се отфрлат абносрмалните проблеми, тогаш претприемачот го презема ризикот со идејата, па според тоа идејата прераснува во реализација. Започнува да се шири пазарот, да се продаваат производите но, сепак во оваа фаза никој не води сметка за процедурите, документацијата, контролата, системот за квалитет и сл... Поради можен ризик, претприемачот сите одлуки ги донесува сам.

1.1.2 Стадиум на зреење (Maturation stage)

Вво втората фаза, односно во стадиумот на зреење компанијата поминува низ голем развој и добива нов облик. Овде започнува ширењето на претпријатието каде што претприемачот вработува професионален менаџер за административните работи, но сепак не е премногу сигурен за целосно давање на овластувањата. Исто така, овде започнуваат и проблемите кои што настануваат меѓу новодојдените и староседелците каде што тоа допринесува и до кочење на самите процеси. Поради ова, доаѓа до застој и привремено губење на визијата затоа што вработените немаат време да се занимаваат со купувачите, бидејќи се премногу окупирани меѓу себе.

Нормални проблеми во оваа фаза се:

- И покрај внатрешните проблеми, сеуште постои взаемна доверба,
- Се очекува да се подигнат продажбата и профитот,

- Не постои систем за наградување,

Абнормални проблеми во оваа фаза се:

- Огромна количина на енергија и време се трошат на внатречните политики,
- Староседелците покажуваат нетрпение во однос на новодојдените,
- Фрустрираните раководители повремено најавуваат оставки кои веднаш потоа ги повлекуваат.

Доколку конфликтите резултираат во критично губење на меѓусебната доверба и почит внатре во организацијата настанува состоба на предвремено стареење или неисполнет претприемач.

1.1.3 Стадиум на стареење (Stage of aging)

Во овој стадиум постојат неколку фази и тоа

- Стабилност – во оваа фаза компанијата е сеуште јака, но сепак го губи инвентивниот и младепки дух. Вработените стануваат инертни, се работи на стара слава, без предизвик и желба нешто да се направи ново или подобро,
- Аристократија – во оваа фаза нема место за нови идеи, производи или услуги бидејќи надворешниот имиџ на вработените и компанијата стануваат се понагласени. Во оваа фаза, компанијата се почесто се служи со туѓи идеи и бизниси наместо да ги развива сопствените.
- Рана бирократија – во оваа фаза се бараат виновниците, односно кој каде згрешил, зошто згрешил, како згрешил, без да се води сметка дали може нешто да се поправи. Овде не се бараат нови можности за подобрување, туку идеите постојано се намалуваат и компанијата постепено умира.
- Бирократија – доколку компанијата не умрела во претходната фаза, таа се повеќе се бирократизира во контролираната средина потикната одакционерите, основачите, заедницата. Се повеќе се гуши креативноста и иновативноста.
- Смрт – оваа фаза може да трае голем временски период бидејќи самата компанија полека умира. Во оваа фаза компанијата нема нов прилив на средства – пари,

секојдневно ги зголемува трошоците и сите претходни приливи и средства се исцрпени до максимум.

1.1.4. Креирање на претприемничка клима во конфекциски претпријатија (creating an entrepreneurial climate in confectionery enterprises)

Кога економската ситуација станува се потешка и кога идеите во претпријатието се на најниско ниво а воедно и се зголемуваат трошоците тогаш се наметнува размислувањето дека треба да се чекаат подобри времиња за мотивација на вработените.

Голем дел од менаџерите може да ја препознаат креативноста на вработените, да го препознаат нивниот потенцијал да создаваат идеи за нови деловни можности, но сепак не успеваат да создадат клима, обука или процес како тие идеи да ги реализираат.

Колку што е важно задоволството на купувачите, исто така е и од големо значење задоволството на вработените кои креираат и реализираат активности. Менаџментот на компаниите мора да најде начин да ги мотивира вработените да ја работат својата работа ефикасно. Без разлика дали компанијата е совршена, секогаш мора да се изнајде начин вработените да се мотивираат во секоја ситуација.

Постојат неколку начини да се поттикне креативноста во компаниите:

- **Поттик и позитивна енергија** – новите идеи се полуформирани, па и лесно може да се отфрлат. Но, не постојат лоши идеи. На секоја компанија и се добродојдени лоши и луди идеи бидејќи од нив може да извлече нешто креативно, шро досега го нема на пазарот.
- **Практикување на Brainstorming** – голем дел од компаниите сметаат дека оваа алатка е веќе застарена и не се користи, но всушност со неа се рагаат најголемиот дел од идеите а воедно и се вклучуваат сите вработени од сите нивоа со свои идеи. Ако самата организација не одржува brainstorming состанпци за да дојдат до креативни решенија за проблемите, тогаш ја пропуштаат можноста за нови идеи. Brainstorming состаноците секогаш треба да се јасни, кратки, со јасен фокус и да

создадат поле од голем број на нови идеи. Најчесто, состаноците треба да бидат предводени од некој што има голем ентузијазам и го помага начинот на изнесување идеи и спречува почетни критики и осуди.

- **Намалување на проблеми** – заменик директорот е тој кој што ги решава главните проблеми, но стратегиските проблеми се премногу комплицирани, па голема улога во нивното решавање имаат и луѓето од пониската класа бидејќи тие се поблиску до процесите и купубачите и можат да согледат во шро всушност е проблемот.
- **Иновазија над ефикасност** – менаџерите се секогаш фокусирани да се унапредат постоечките деловни процеси. Постоечките процеси мора да се подобруваат а во исто време и да се бараат и применат нови методи и техники за подобрување на перформансите на производите и услугите.
- **Контрола на прекувремената работа** – за да се постигне се поголем успех во една компанија, следи и прекувремена работа. Верувањето дека тешката работа ќе ги реши проблемите е заблуда
- **Флексибилност во реализација на плановите** – сите планови во компанијата мора да бидат флексибилни. Мора да се очекуваат непредвидени промени во работењето, нови шанси да се создадат услови за експеременирање. Пазарот и потребите на купувачите многу брзо се менуваат па поради тоа потребен е флексибилен план.
- **Избегнување чувство на** вина – и покрај тоа што е постигнат неуспех, потребно е да се избегне наметнување на вина.
- **Системи за наградување** – за тимот кој што просперира мора да постои и поттик за тоа, односно да биде награден по постигнувањето на успехот.
- **Обука на персоналот** – со адекватна обука на луѓето може да се развие вештината на посматрање, brainstorming, адаптација, комбинација, анализа и да се изберат добри идеи. Секој од нас може да биде креативен доколку е охрабрен и мотивиран.

1.1.5. Правна форма на конфекциско претпријатие (Legal form of clothing company)

Само мал дел од претпријатијата се целосно финансирани од сопствени извори, додека поголемиот дел од нив се финансирани преку заем.

Сопствениците на претпријатијата се принудени на прибирање дополнителен капитал од различни други извори. Најчесто, кредиторите повеќе посакуваат форма на партнерство отколку корпоративна форма на организацијата.

Пред да се избере соодветна форма на организацијата, партнерите најпрво мора да размисла за идниот напредок на компанијата.

Сопственоството, договорите, франшизата, пазарната позиција и многу други техники влијаат врз сопственикот да ја промени формата на организацијата за извршување на деловните околности.

Неколку фактори што ја прикажуваат формата на организацијата на претприемачките претпријатија се:

- Сопственоста,
- Партнерството и условите на партнерскиот договор,
- Франшизингот,
- Акционерските друштва
- Утврдување на правилата и одговорностите на вработените.

Основни форми на организирање на претприемачки претпријатија се:

- **Единствен сопственик** – преставува бизнис кој е во сопственост и управуван од една индивидуа. Сопственикот презема ризик од работењето до вредноста на целиот имот, имотот на претпријатието и личниот имот и тој е и сопственик на средствата, обврските, профитот, загубата, ризикот и управувањето со бизнисот.

- **Партнерство** – претпријатието управувано од партнерство всушност преставува здружување на капиталот и менаџерското знаење. Партнерството се формализира со договор пред отпочнување на заедничкиот бизнис. За успех на партнерството потребно е доверба, кооперативност и спремност за координирање на активностите, преданост во односите со партнерите.
- **С коропорација** – доколку една корпорација пропадне, акционерите единствено ризикуваат да ги загубат своите инвестиции, вработените да ги изгубат своите работни позиции, но никој не е одговорен за долговите на доверителите на акционерското друштво.

Предности на бизнис управуван од единствен сопственик се:

- Профитот е личен.
- Има ниски организациски трошоци,
- Има неограничен авторитет,
- Е сопственик и менаџер,
- Постои лично задоволство.

Предности на бизнис партнерство се:

- Полесно се организира бизнисот,
- Се врши поделба на профитот,
- Има поголем почетен капитал,
- Постои флексибилност во работењето,

Предности на С корпорација се:

- Поголема можност за раст на компанијата,
- Можност за зголемување на капиталот,
- Поседува спезијализиран менаџмент.

1.2. Менаџментот во индустријата на облека (Menagment in the fashion industry)

Технологијата на изработка на облека се смета за една од најстарите науки која што сеуште не го достигнала својот врв. Со брзиот развој на електронската индустрија, при изработка на кројни делови, кројни слики и при автоматско кроење на облека се употребуваат современи компјутерски системи.

Текстилната индустрија е се состои од предење, ткаење и завршна обработка. Всушност, текстилната индустрија е многу помалку флексибилна во смисла на приспособување на вкусот на потрошувачите во една сезона отколку малопродажниот сектор на облека. Според ова, текстилната индустрија, односно текстилниот сектор се смета за најкомплициран процес во производството.

Главна задача на текстилната индустрија е да обезбеди капитал за вложување на нови машини, нова автоматизација во производството што ќе ја подобри стабилноста и ќе ја зголеми побарувачката на производот на пазарот. Оние компании што ќе можат да си дозволат големи, одржливи инвестиции во иновативни производи и ресурси, ќе бидат дел од меѓународниот пазар. Потребата од автоматизирање на поголемиот дел од процесот на текстилно производство зависи од побарувачката на пазарот за повисок стандард на квалитет.

Индустријата на облека ќи опфаќа собирањето на податоци за пазарот, дизајнирање на производ и мода, маркетинг, малопродажба и продажба конфекциски и текстилни производи како што се логистика, складирање, транспорт и дистрибуција. Всушност, поголемите и поразвиените водечки компании го пренасочуваат производството во разни земји преку извоз, па според тоа истражувањето и развојот претставуваат значајни фактори на конкурентност. Големо достигнување на модната индустрија е користењето на човечкиот капитал за дизајнирање и маркетинг, собирање на информации за стандарди, вредности и вкусови во разни земји.

Технологијата на изработка на облека според главните фази на изработка се дели на:

- Техничка подготовка
- Технолошки процес за производство на облека.

Техничка подготовка во производството се подразбираат работите што ги презема претпријатието во рамките на планирањето и управувањето во производството. Таа го предвидува и организира извшувањето на задачите. Техничката подготовка опфаќа:

- Вовед во техничката подготовка на производство
- Конструктивна подготовка на производството
- Подготовка на материјалите за производство
- Подготовка на алатите за производство
- Нормирање на работата
- Избор и редослед на операциите
- Оперативна подготовка на производството

Техничката подготовка на производството преставува техничко – економска функција која служи за изнаоѓање нови методи на работа, рационално користејќи ги средствата за работа, физичката способност на работниците при тоа водејќи сметка за условите на работа. Цел на тегничката подготовка е да обезбеди континуирано, квалитетно и евтино производство.

Техничката подготовка се дели на три дела**: конструкциска подготовка, оперативна подготовка, технолошка подготовка.**

Технолошкиот процес за производство на облека може да се подели на неколку групи во зависност од видот на облекување и тоа:

- **Технолошки процес на изработка на машка и женска горна облека**
- **Технолошки процес на изработка на долна облека**
- **Технолошки процес на изработка на плетена облека.**

Основна и крајна цел на технологијата за изработка на облеката е да добиеме готов производ за облекување.

1.3. Технолошка подготовка (Technological preparation)

За производство на кој било индустриски производ е потребна добра конструктивна и технолошка подготовка на производствениот процес со чија помош се добова тој производ. Технолошката подготовка на работа во индустријата за облека има задача да го подобрува технолошкиот процес и да овозможува подобри услови за работа во производството. Технолопката подготовка има за цел да изврши подготовка на производството во секој секотор започнувајќи со анализа на самиот модел, да изработи планови на операциите за работа и планови на технолопкиот процес, односно таа е поврзана со конструкциската подготовка на производот од самото неговокреирање до крајната фаза односно изработката.

Технолошката подготовка ги содржи следниве активности:

- **Анализа на изработка на предметите за облека**
- **Избор на средства за работа**
- **Изработка на планови на технолошки операции**
- **Изработка на монтажни планови**
- **Обликување на работни места**
- **Избор на системите на технолошкиот процес**
- **Изработка на планови на технолошкиот процес**
- **Студија на работата**
- **Лансирање и следење на техничко-технолошката документација**

1.4. Општи карактаристики за панталони (General characteristic about pants)

Панталоните се еден од основните и најважни предмети за облекување како во машката така и во женската гардероба. Тие се носат во сите годишни времиња како составен дел на женскиот костим, или во комбинација со елек, јакна и сл.. За нивна изработка се користат различни видови на текстилни материјали со разаалични суровински состав, дезен или боја. Нивниот облик зависи од моменталните модни движења во светот на модата.

Основната функција на облеката е да ја подобри удобноста на тој што ја носи. Панталоните и покрај одредени измени во одредени периоди, заземаат значајно место во облекувањето на луѓето во светот. Тие некогаш се сметале за исклучиво машка облека, но денес ги носат и двата пола. Панталоните, се популарни не само кај младите генерации, туку и кај постарите. Денес, панталоните се носат во секакви прилики. И покрај тоа што панталоните биле прифатени како дел од секојдневната облека во Европа, уште во периодот на доцната антика, панталоните биле носени од страна на мажите па затоа и биле сметани како „ машка“ облека. Кон крајот на 19век, жените кои што работеле во рудниците за јаглен во Англија, започнале да носат еден вид панталони.

Кон крајот на 19 – тиот век во англосаксонските земји, се појавиле поборничките, односно движењето за еднакво право на глас помеѓу мажите и жените. Жените кои биле дел од тоа движење, за прв пат започнале да носат панталони барајќи симболични начини преку кои ќе пружат отпор. Во првите децении на 20-тиот век, трендот на носење панталони станал се поактуелен меѓу жените, а особено меѓу работничките.Панталоните станале неопходен детал од женската гардероба, па така голем број од жените започнале да ги носат панталоните на своите мажи. Во тој период, панталоните за жени биле сметани за нивна работна облека, додека пак во 1944 година било објавено дека продажбата на женски панталони се зголемила за пет пати во однос на претходната година. Но, дури во 1960 година, биле дизајнирани првите панталони за жени, додека пак во 1970-те години тие станале секојдневен дел од облеката на жените.Самиот технолошки процес за производство на панталони по многу работи е карактеристичен и доста различен од производство на други видови ткаенини. Во процесот на доработка се постигнуваат одредени модни ефекти, што ги прави панталоните секогаш модерни и актуелни, особено во последните неколку години. Денес, панталоните се враќаат на големата врата. Ги има во различни кроеви, цени,

бои и секој може да си најде по еден чифт за себе и својот вкус. Побарувачката за панталони во светски рамки е извонредно голема. Тие низ години успеваат да се модифицираат и постојано да бидат уникатни и актуелни. Конкуренцијата за конфекционирање на џинс е исто така голема. Се со цел да се остане конкурентен на пазарот и да се задржат купувачите, се користат различни модерни шивачки машини. Конкуренцијата на пазарот е голема со што секојдневно се појавуваат нови типови на машини со подобрени перформанси.



Слика 1. Женски панталони, кои биле носени во 1910-те години

Figure 1. Female trousers that were worn in 1910'

1.4.1. Видови панталони (Types of trousers)

Женските панталони, според конструкцијата, силуетата и нивната намена односно, употреба се делат на:

- Класични,
- Спортски,
- Свечени (за посебни пригоди).

Спортските панталони, по конструкција се „послободни“ и овозможуваат поголем комфорт при движењето. Тие имаат повеќе ситни детали и карактеристично за нив се украсните штепови. Свечените панталони пак се за посебни пригоди со различни кројки и форми, кој што детали имаат декоративен карактер. Во зависност од сезоната разликуваме летни и зимски панталони.

1.4.2. Материјали што се користат при изработка на облека (Materials used for production of trousers)

Панталоните претставуваат облека која што се носи многу често и тие обично имаат допир со телото. Материјалот што се користи за изработка на панталони, најчесто треба да биде мек на допир и да е пријатен за носење. Според ова, карактеристики и својства на самиот материјал при изработка на панталони треба да биде издржлив на постојаност на перење, мали брчкање, постојаност на самите бои и да содржи добри хигиенски својства односно пропустливост на воздухор, хигроскопност а воедно и лесно одржување. Се користат голем број на ткаенини плетенини (трикотажни материјали). Самата ткаенина може да биде изработена од природни влакна или од мешавина. Мешавините најчесто се комбинација на памук со вискоза, памук со лен или свила и лен. Исклучиво се користат ткаенини кои се изработени од синтетички влакна со состав полиестер и вискоза но, во последно време се повеќе се користи материјал чиј состав е еластиност поради подобра еластичност на самите панталони штоо му овозможува на самиот материјал да се растегнува

дури до 7 пати од нивната нормална должина, а потоа пак да се врати во почетна состојва, односно должина без да претрпи било каква деформација.

Исто така, како основни материјали за изработка на панталоните се користат и плетенини. Пред 20- тите год. на XX век жерсето се сметал за најмодерниот материјал за изработка на женски костум кој што се добива од *памук, најлон, вештачка свила, волна и синтетски влакна.*

1.4.3. Конструктивни особини (Constructive characteristics)

Панталоните се изработени од два главни дела, преден и заден дел, кои се изработени од еден или повеќе дела, во зависност од самиот модел. Предниот дел на панталоните најчесто е со пантент и шлиц од напред кое го овозможува нивното облекување и соблекување но, може да биде и со копчиња. Додека пак, кај различни модели патентот може да биде поставен и на задниот дел протегајќи се до седалниот дел. Кога шлицот се наоѓа од предната страна, закопчувањето на панталоните може да биде како од левата, така и од десната страна во зависнот од тоа дали панталоните се машки или женски крој. Во зависност од конструкцијата, на предниот или заден горен дел може да се сретнат најразлични видови на џебови по големина, форма и сл. Во долниот дел, панталоните може да бидат тесни или широќи исто така со или без манжета. Кај голем дел од моделите, панталоните имаат шлиц во страничниот шев кај подвивот по должина.

2. ДЕФИНИРАЊЕ НА КВАЛИТЕТ (DEFINING QUALITY)

Квалитетот е многу покомплициран поим одколку што изгледа. Секој експерт за квалитет го дефинира квалитетот на малку поинаков начин. Постојат различни дефиниции што може да се земат за дефинирање на квалитетот.

Поимот „квалитет“ означува она што е изработено од посебни материјали, обработено на посебен начин со висок степен на внимателност и вложен напор.

Robert Pirsing ја дава следната дефиниција за квалитет: **Квалитетот не е ни ум ни материјал, туку трет ентитет независен од другите два, иако квалитетот не може да се дефинира, се знае што тој преставува.**[2]

Под квалитет на панталони се подразбира целокупност на сите својства и карактеристики на производот што задоволуваат одредени и утврдени спецификации или изразени потреби, а тоа пред се се квалитетни, комфорни и долготрајни панталони. Кога станува збор за квалитет на производите, тогаш станува збор за квалитет на процесите, операциите, квалитетот на работењето и организирањето. Квалитетот може да се смета како најдобра инвестиција за одбегнување на конкурентноста на претпријатијата на меѓународниот пазар и затоа треба да му се посвети најголемо внимание и најголем акцент.

Поимот „квалитет“ може да се употреби на различни начини, но понекогаш тој означува она што е изработено од посебни материјали на посебни начини со голема внимателност и вложен труд и напор. Всушност, квалитетот претставува софистицираност, елеганција па дури и луксуз.

[2] Robert M. Pirsig's philosophical novel, *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance* (1974)

2.1 Развој на квалитетот (Quality development)

Според ISO 9000 стандард, подобрувањето на квалитетот преставува дел од управување со квалитетот кој што е насочен кон зголемување на можностите за исполнување на барањата за квалитет. Во едноставни термини, развојот и подобдрување на квалитет е се што предизвикува корисна промена во перформансите на квалитетот. Постојат два основни начини за развој на перформансите на квалитетот. Едниот начин е со подобра контрола, а другиот со подигање на стандардите. Но, не постои соодветна дефиниција за овие два концепта.

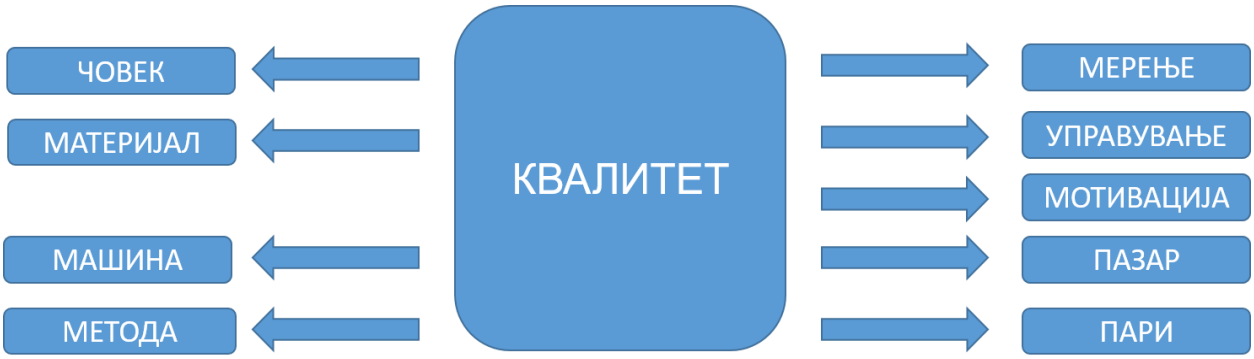
Развојот на квалитетот е процес за промена на стандардите, а не процес за одржување или создавање нови стандарди. Стандардите пак, се менуваат преку процес на избор, анализа, образование и обука. Стандардите што произлегуваат од овој процес се подобрувања во однос на претходните.

Подобрувањето, односно развојот на квалитетот е процес за создавање нови стандарди. Стандардите се создаваат преку процесншто започнува во фаза на изводливост и напредува преку истражување и развој, што резултира во нов стандард докажан за апликации што може да се повторуваат. Ваквите стандарди произлегуваат од иновациите во технологијата, маркетингот и управувањето.

Развојот на квалитетот се однесува на непрекинатите напори на сите во компанијата да направат се во врска со тоа, особено да го подобрат нејзиниот процес на производство. Всушност, подобрувањето на квалитетот претставува систематски пристап кон елиминирање или намалување на преработката, отпадот и загубите во производниот процес. Развојот на квалитетот се однесува на методите за подобрување на производствениот процес.

2.2 Фактори на квалитет (Factors of quality)

Квалитетот е сложена категорија која зависи од таканаречените 9М фактори: човек, материјал, машина, метода, мерење, управување, мотивација, пазар и пари.



Слика 2. Зависност на квалитетот од 9М фактори

Figure 2. Depending on the quality of 9M factors

Секој на горенаведените фактори придонесува за остварување на квалитетот.

- **Човекот** е пресудниот фактор од кој зависи квалитетот во најголема мера. Во конфекциското претпријатие човекот е оној што ги избира суровините, ткаенините, материјалите, кој управува со машините и ги одржува, кој го контролира производниот процес, го испитува пазарот и сл..
- **Управувањето** е вториот значаен фактор, бидејќи разновидноста на производот за да се задоволи вкусот на клиентите доведува до сложеност во дизајнот, производството и стандардите за квалитет. Оттука, компаниите треба да планираат адекватен систем за справување со сите овие барања, бидејќи ефикасноста и ефективноста во производството во голема мера зависат од способноста на менаџментот во претпријатието.
- **Парите** се трет фактор. Всушност зголемената глобална конкуренција бара огромни трошоци за нови капацитети и процеси. Ова треба да биде наградено со подобрена

продуктивност. Ова е можно со минимизирање на трошоците за квалитет поврзани со одржување и подобрувања на нивото на квалитет. Целта на секој производител е да остварува профит, а тоа може да се оствари само преку производство на квалитетни производи при оптимални трошоци.

- **Мотивацијата** е четвртиот фактор од кој зависи квалитетот, бидејќи ако се поправиме одговорноста за постигнување квалитет со секој поединец во организацијата со соодветни техники за мотивација, нема да има никаков проблем во производството на дизајнирани квалитетни производи. Квалитетот на производот и начинот на работење во голема мера зависи од тоа колку работникот е мотивиран да работи. За жал, се помал е бројот на луѓе кои се доволно мотивирани во работењето, и кои ги вложуваат сите свои напори за постигнување и подобрување на квалитетот.
- **Пазарот** е исто така значајна категорија која во голема мера го условува квалитетот. Поради напредок на технологијата, забалежуваме голем број нови производи со кои се задоволуваат потребите и желбите на клиентите. Во исто време, желбите на клиентот исто така се менуваат динамично. Значи, улогата на компаниите е да ги идентификуваат потребите и потоа да ги задоволат со постојните технологии или преку развој на нови технологии.
- Изборот на соодветни **материјали** за да се исполни посакуваната граница на толеранција е исто така важен фактор. Квалитетни атрибути, може да се добијат со правилен избор на материјал.
- **Машини и механизација:** За да имаме квалитетни производи што ќе доведат до поголема продуктивност на која било организација, треба да користиме напредни машини и да механизираме разни операции.
- Современите **методи** на информации помагаат во зачувување и добивање на потребни податоци за производство, маркетинг и сервисирање.

2.3 Трошоци и квалитет (Costs and quality)

Трошоците на квалитетот се дефинираат како методологија што и овозможува на организацијата да утврди до кој степен се користат нејзините ресурси за активности, што спречуваат слаб квалитет, што го проценува квалитетот на производите и услугите на организацијата и кои трошоци произлегуваат од внатрешни и надворешни неуспеси. Располагањето со овие информации и овозможува на организацијата да утврди потенцијални заштеди што може да се добијат со спроведување на подобрувања во процесот. Кога претпријатието го подобрува квалитетот на своето работење и квалитетот на своите производи, тоа мора да води сметка како тоа ќе се одрази на вкупните трошоци, продуктивноста и сатисфакцијата на потрошувачот.

Постојат неколку видови на трошоци на квалитет и тоа:

- Трошоци на слаб квалитет
- Трошоци за проценка
- Трошоци за внатрешен неуспех
- Трошоци за надворешен неуспех
- Трошоција за превенција
- Трошоци на квалитетот и организациските цели
- Трошоци на ресурси

Трошоците на слаб квалитет се дефинираат како трошоци поврзани со обезбедување производи или услуги со слаб квалитет. Постојат три категории:

- **Трошоци за проценка** – трошоци направени за да се утврди степенот на усогласеност со барањата за квалитет,
- **Трошоци за внатрешни дефекти** – трошоци поврзани со дефектите откриени пред клиентот да ги прими производот или услугата.
- **Трошоци за надворешен неуспех -** трошоци поврзани со дефекти откриени откако клиентот ќе ги добие производот или услугата.

Активностите поврзани со квалитетот што носат трошоци може да се поделат на трошоци за превенција, трошоци за проценка и внатрешни и надворешни трошоци за неуспех.

Трошоците за проценка се поврзани со активности за мерење и следење поврзани со квалитетот. Овие трошоци се поврзани со проценката на добавувачите и клиентите за купените материјали, процеси, производи и услуги за да се осигурат дека тие се во согласност со спецификациите. Тие можат да вклучуваат:

Верификација: Проверка на влезниот материјал, поставување на процеси и производи според договорените спецификации

Ревизии на квалитет: Потврда дека системот за квалитет функционира правилно.

Оценка на добавувачот: Проценка и одобрување на добавувачи на производи и услуги.

Трошоци за внатрешен неуспех се направени за да се отстранат дефектите откриени пред производот или услугата да бидат доставени до клиентот. Овие трошоци се јавуваат кога резултатите од работата не ги достигнуваат стандардите за квалитет на дизајнот и се откриваат пред да бидат пренесени на клиентот. Тие можат да вклучуваат:

Отпад 1: Изведување на непотребна работа или задржување на залихи како резултат на грешки, лоша организација или комуникација

Отпад 2 : Неисправен производ или материјал што не може да се поправи, користи или продаде.

Повторно исправување: Корекција на неисправен материјал или грешки.

Анализа на неуспех: Потребна активност за утврдување на причините за внатрешен дефект на производот или услугата.

Трошоците за надворешен неуспех се направени за да се отстранат дефектите откриени од клиенти. Овие трошоци се јавуваат кога производите или услугите што не успеваат да ги достигнат стандардите за квалитет на дизајнот не се детектираат сè додека не се пренесат на корисникот. Тие можат да вклучуваат:

Поправки и сервисирање: И на вратените производи и на оние од областа

Побарувања за гаранција: Неуспешни производи што се заменуваат или услуги што се извршуваат повторно под гаранција

Враќање: Ракување и истрага на одбиени или повлечени производи, вклучувајќи ги и трошоците за транспорт.

Трошоците за превенција се прават за да се спречат или избегнат проблеми со квалитетот. Овие трошоци се поврзани со дизајнирањето, спроведувањето и одржувањето на системот за управување со квалитетот. Тие се планирани и настанати пред реалното работење и тие можат да вклучуваат:

Барања за производи или услуги: Воспоставување спецификации за влезните материјали, процеси, готови производи и услуги

Планирање на квалитетот: Создавање планови за квалитет, сигурност, работење, производство и проверка

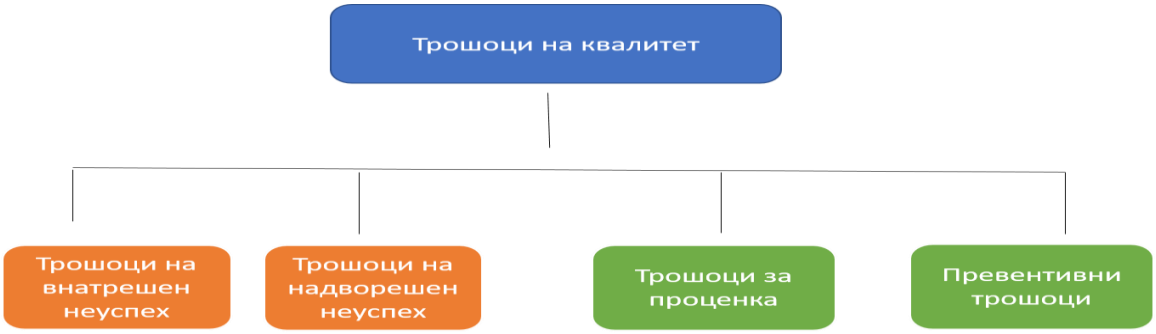
Обезбедување на квалитет: Создавање и одржување на системот за квалитет

Обука: Развој, подготовка и одржување на програми.

Трошоците за вршење квалитетна работа, спроведување на подобрувања на квалитетот и постигнување на целите мора внимателно да се управуваат така што долгорочниот ефект на квалитетот врз организацијата е посакуван.

Овие трошоци мора да бидат вистинска мерка за напорот за квалитет и тие најдобро се одредуваат од анализата на трошоците за квалитет. Ваквата анализа обезбедува метод за проценка на ефективноста на управувањето со квалитетот и средство за утврдување на проблематичните области, можностите, заштедите и акционите приоритети.

Системот за трошоци за квалитет, откако ќе се воспостави, треба да стане динамичен и да има позитивно влијание врз постигнувањето на мисијата и целите на организацијата.



Слика 3 . Трошоци на квалитет

Picture 3. Costs of quality

Според сите овие трошоци, најважно е инвестирањето во превентивните трошоци, бидејќи тие се од големо значење за намалувањето на другите два вида трошоци а воедно и ги намалува и останатите трошоци за квалитет. *Philip Crosby* вели: ***"Квалитетот не е скап, скап е неквалитетот"*** [3] бидејќи секој денар кој не се троши за да се коригира нешто погрешно се претвора во денар чист профит. За успешно работење на едно претпријатие, потребно е да се има конкретна пресметка на трошоците, односно однапред да бидат веќе утврдени, измерени и анализирани. За анализа на трошоците се користат различни методи од кои основни се: парето дијаграм на трошоци, картата на трендот, контролните карти, кумулативен хистограм на грешки, тагучиевиот пристап за утврдување на загубите и др

[3] Phillip Crosby - best-seller **Quality is free** in 1979

2.4 Мотивација и квалитет (Motivation and quality)

Мотивацијата и ефикасната комуникација се едни од најмоќните средства за обезбедување на квалитет. За да се овозможи систем кој што ќе дава квалитет, неопходна е мотивација за да ги потиккне внатрешните факктори кои ја зголемуваат физичката енергија и активности , го подобруваат однесувањето на вработените.

„Мотивацијата и ефикасната комуникација не може да се стандардизираат бидејќи секој вработен е нестандардизирана индивидуа“ –Кондо вели дека е тешко да се пресади јапонскиот менаџмент стил во други земји со различни култури.

Очекувањата на вработените пак, постојано се менуваат и растат без разлика на успехот или неуспехот на компанијата. За да може вработените во компаниите да ги реализираат своите очекувања со резултатите на компанијата тие мора да се во тек со нејзините цели и задачи и да настојуваат да ги реализираат истите. За да се постигне взаемно дејство меѓу вработените и состојбата во самата компанија, потребна е добра мотивација од надредените и ефикасна комуникација помеѓу вработените. Парите се значаен фактор за мотивација. Кога луѓето се посиромашни, најголем мотиватор се парите, бидејки тие се неопходни за задоволување на примарните потреби за храна, облека и се она што е неопходно за опстанок.

Мотивацијата може да биде:

- Од аспект на поединец,
- Од аспект на менаџер.

Менаџерите би ги мотивирале вработените доколку високо ги вреднуваат и постигнатите резултати, па според ова нивните организации брзо би напреднувале кон повисоки успеси. За една компанија да биде успешна и да постигнува добар квалитет потребно е да има тимска работа. Вработените кои не се мотивирани на работа, не комуницираат со останатите колеги, не се заинтересирани за квалитетот на производите и

услугите, не ги согледуваат проблемите во работењето, развојот и успешноста , најчесто тие се спремни да ја напуштат работата.

Улогата на мотивацијата е особено најзначајна кога имаме повисока позиција во организацијата и кога обемот на работа е посложен. Менаџерите се оние што би ги мотивирале вработените. Еден од клучните фактори кои влијаат врзз успешноста на организацијата е материјалната мотивација. За зголемување на ефикасноста, организационата пракса треба да се базира на мотивирање на работата на менаџерските тимови.

Основна цел на секоја компанија е да привлече и задрже квалитетни работници, а тоа би го постигнала само со мотивирачки планови за менаџњеите и за сите вработени.

2.5 Образованието и квалитетот (Education and quality)

Управувањето со квалитет во образованието се покажува како предизвикувачка задача. Во литературата „ квалитетот“ има различно значење. Во рамките на образованието постојат внатрешни и надворешни чинители на квалитетот па затоа постојат и контрадикторни дефиниции за квалитетот. Според Ченг и Там, **„квалитетот на образованието е прилично нејасен и контроверзен концепт“.** Слично на оваа тврдење има и Паундер кој што тврди дека квалитетот е **„двосмислен поим“.** Како резултат на тешкотијата во дефинирањето на квалитетот, се покажало дека неговото мерење и управување е спорно.

Според Sahney[4] , образованието има човечки, физички и финансиски средства а исто така и влез на ресурси кои поминуваат низ процеси, настава, учење, истражување, администрација и трансформација на знаење. Квалитетот на настава и учење станува централен во систематската перспектива.

[4] Sangeeta Sahney – The total quality menagment (1 April 2004)

3. ТОТАЛНА КОНТРОЛА НА КВАЛИТЕТОТ (TOTAL QUALITY CONTROL - TQM)

Тоталната контрола на квалитетот е организирана активност со вклучување на сите во компанијата – менаџери и работници, со тотално интегриран напор за подобрување на перформансите на секое ниво. Тоталната контролае насочена кон задоволување на меѓуфункционалните цели како што се квалитет, цена, работна сила, развој на нов производ и сл. Овие активности на крајот доведуваат до зголемено задоволство на клиентите.

Тотоалната контрола претставува континуирано унапредување на процесите за квалитет во производните системи, коишто се изведуваат вез база на дефинирана стратегија, мисија, визија и цел за потполно задоволување на барањата на купувачите и надминување на истите.

Тоталната контрола на квалитетот или интегралната контрола на квалитетот е заснована на тезата: ***Квалитетот се создава на сите функции на претпријатието и затоа треба да се контролира во сите организациони целини, производни и непроизводни***. TQM може да се сумира како систем за управување со организација која е насочена кон клиенти и која ги вклучува сите вработени во континуираното подобрување. Таа користи стратегија, податоци и ефективни комуникации за да ја интегрира дисциплината за квалитет во културата и активностите на органиацијата. Многу од овие концепти се присутни во современите системи за управување со квалитет. Тоталната контрола на квалитет ги користи и 8-те принципи на управување со целосен квалитет како што се:

- **Фокус на клинетите:** Клиентот е тој што на крај го одредува нивото на квалитет. Без оглед на тоа што прави една организација за да се поттикне подобрување на квалитетот - обука на вработените, интегрирање на квалитетот во процесот на дизајнирање или надградба на компјутерите или софтверот - клиентот утврдува дали вредиле напорите.
- **Целосно вклучување на вработените**: Сите вработени учествуваат во работењето кон заеднички цели. Вкупната посветеност на вработените може да се добие само

откако ќе се протера страв од работното место, кога се случува зајакнување и кога раководството обезбедува соодветно опкружување. Системите за работа со високи перформанси ги интегрираат напорите за континуирано подобрување со нормалното деловно работење. Самостојните работни тимови се една форма на зајакнување.

- **Процесно размислување** : Основен дел од TQM е фокусот на процесното размислување. Процесот е низа чекори што земаат влезови од добавувачи (внатрешни или надворешни) и ги трансформираат во излези што им се доставуваат на клиентите (внатрешни или надворешни).
- **Интегриран систем:** Иако една организација може да се состои од многу различни функционални специјалитети често организирани во вертикално структурирани одделенија, токму хоризонталните процеси ги поврзуваат овие функции кои се во фокусот на TQM.
- **Стратешки и систематски пристап:** Критичен дел од управувањето со квалитетот е стратешкиот и систематски пристап кон постигнување на визијата, мисијата и целите на организацијата. Овој процес, наречен стратешко планирање или стратешко управување, вклучува формулирање на стратешки план кој го интегрира квалитетот како основна компонента.
- **Континуирано подобрување**: Голем аспект на TQM е континуирано подобрување на процесот. Континуираното подобрување ја поттикнува организацијата да биде и аналитичка и креативна во изнаоѓање начини да стане поконкурентна и поефикасна во исполнувањето на очекувањата на засегнатите страни.
- **Донесување одлуки засновани на факти:** За да се знае колку добро работи организацијата, потребни се податоци за мерките за успешност. TQM бара организацијата постојано да собира и анализира податоци со цел да се подобри точноста на донесувањето одлуки, да се постигне консензус и да се овозможи предвидување засновано врз минатата историја.
- **Комуникации**: За време на организациски промени, како и дел од секојдневно работење, ефективните комуникации имаат голема улога во одржувањето на моралот и во мотивирањето на вработените на сите нивоа. Комуникациите вклучуваат стратегии, метод и навременост.

Овие елементи се сметаат за неопходни за TQM што многу организации ги дефинираат, како збир на основни вредности и принципи врз кои треба да работи организацијата. TQC обезбедува задоволување на потребата на сите корисници, унапредување на интерните процеси кои го зголемуваат профитот на организацијата и создавање на услови за производство на нови производи и услуги, а со самото тоа и поголемо учество на пазарот.

Основни концепти на TQM се:

- **Континуирано подобрување на квалитетот** - најистакнато меѓу концептите на TQM е идејата за постојано подобрување на квалитетот. Основната цел на управување со целосен квалитет е да се подобри квалитетот на производите и услугите во која било организација. Со тоа се подобруваат продуктивноста, вработливоста и услугата за клиенти.
- **Фокусирање на клиентот** - клиентите се внатрешни и надворешни приматели на производите на организацијата. Затоа, потребите на клиентите и нивните желби дефинираат квалитет за организацијата.
- **Подобрување на операциите** - систематското подобрување на работењето е уште еден концепт за управување со целосен квалитет. Овие процеси сочинуваат 80-85% од квалитетот на работата и продуктивноста на вработените. Овој концепт утврдува дека работните процеси треба да се изучуваат, преку поединци или тимови, за да се идентификуваат пропусти или комплексности. Како такви, може да се изнајдат решенија за да се спречи нивното појавување во иднина, трошоците ќе се намалат и ќе се постигне квалитет.
- **Човечки ресурси** - концептот за развој на човечки ресурси е еден од концептите за управување со тотален квалитет. Организациите што користат принципи за управување со целосен квалитет се посветени на учењето и развојот на вработените. Овие принципи бараат од раководството да има доверба дека добро обучен персонал може правилно да ги извршува работите што им се доделени.Покрај тоа, развојот на човечки ресурси вклучува обезбедување обука потребна за работно опкружување за подобрување на квалитетот, како и добро образование за да им помогне на вработените да бидат во тек со своите работни места.

- **Водство на TQM** - концептот на TQM е во врска со одговорноста за управување со раководството на TQM. Менаџерите се одговорни да ја водат трансформацијата на една организација за да ја вметнат културата на квалитет. Тие мора да ја прифатат одговорноста за континуирано подобрување на квалитетот и да бидат посветени на зајакнување на другите.

3.1 Маркетинг и истражување на пазарот (Marketing and market research)

Истражувањето на пазарот е остварлив процес на утврдување на вредноста или побарувачката на производот на пазарот покрај позицијата на претпријатието во индустријата. Теоретичарите го опишуваат истражувањето на пазарот како систематски и објективен процес на собирање, генерирање, проценка и интерпретација на информации и комуникација на пресудите со цел да се донесат решенија за маркетинг. Голем дел од студиите за маркетинг покажуваат дека истражувањето на пазарот е корисно за компаниите на многу начини како што се предвидување на продажбата, мерење на уделот на пазарот, идентификување на трендовите на пазарот, мерење на слики на брендови, развој на профили на потрошувачи, дизајнирање производи и пакување, анализа на побарувачката, мерење на перцепцијата на цените и утврдување ефикасност на рекламирање. Истражувањето на пазарот е суштинска компонента на маркетингот. Компаниите се потпираат на собирање информации од потрошувачи, конкуренти и современи економски услови за да ги испитаат потенцијалните пазари и да испланираат ефикасни кампањи. Многу луѓе кога ќе помислат на маркетинг мислат дека станува збор за реклама, но маркетингот вклучува многу повеќе од тоа. Маркетингот е врска помеѓу претпријатието и потрошувачот или во поширока смисла запознавање со потребите и барањата на купувачите и користење на ресурсите на претпријатието за постигнување на целта.

Методи на истражување на пазарот

1. Истражувачки ресурси
2. Описно истражување
3. Причинско истражување

Истражувачки ресурси: Овие истражувања ги олеснуваат деловните субјекти за да дознаат нови идеи и да најдат потенцијални можности на пазарот. Се користат за откривање на ситуација или за пребарување проблем. Овој процес на истражување е неструктуриран. Резултатите од од овие истражувања обично се засноваат на секундарни податоци, отворени прашања, слични студии на случај, па дури и резултати од претходни истражувања. Откриено е дека резултатите добиени можеби не се соодветни за менаџерите на производи да одлучат да влезат на нов пазар.

Описно истражување: Овој вид истражување на пазарот се занимава со прашања како што се кој, што, кога, каде и како пишува прашања. Тоа е структурирано истражување во кое менаџерите на производи ги користат сите чекори во процесот на истражување. Описното истражување открива повеќе детали за пазарот.

Причинско истражување: Овој вид истражување им помага на менаџерите на производи да ги знаат причините и последиците од врската.

3.2. Проектирање на производот и техничка припрема на производството (Product design and technical preparation of manufacturing)

Дизајн за производство се однесува на методи со кои се оценуваат перформансите на производниот систем како функција на променливите за дизајн на производот. Дизајн на производот може да доведе тим за развој на производи, да размислат за промена на дизајнот на производот, да избегнат проблеми или да се подобри профитабилноста. Дизајнот за производство се однесува на методи кои ги проценуваат перформансите на системот за производство. На пример, дали производствената линија има доволно капацитет да ја постигне посакуваната стапка на производство и сл. Одговорот на ваквите прашања е тесно поврзан со информациите за дизајнот на производот, барањата за производство и количините на производство побрзани со системот за производство што ќе го создаде производот.

Овие две функции, проектирањето на производот и техничката припрема на производството се занимаваат со изработка на техничка спецификација за производот и производните процеси кои претставуваат одговор на барањата утврдени од страна на маркетингот. Во производството на облека развојниот план на производот се базира пред се на податоците од продажбата од претходната сезона, истражување на пазарот, идентификирање на трендовите, анализа на барањата на потрошувачите и споредба со конкуренцијата.

Модулот за управување со производството врши планирање на материјали засновано врз техничка подготовка на производство, подготвувајќи сметки за материјали или рецепти во компанијата, ги дефинира производните операции и ги дефинира нормите за изведба. Барањата за дизајн се вклучени во плановите за купување и влијаат на логистиката на целата компанија.

Тимот за развој на производ треба да го разгледа целиот животен циклус на производот.

3.3. Набавка и прием (Supply and reception)

Како една од најзначајни активности на системот за квалитет е да се обезбеди квалитет на влезните материјали. Всушност, квалитетот на влезните материјали и договорените услуги, како и вистинското време на испорака се од големо значење за работењето на претпријатието. Целта на овие активности е да се спречи влез на неквалитетен материјал, односно избор на неквалитетен доставувач. Задолжен за ова е секторот за набавка кој мора да има развиено своја методологија на работа. За успешно работење на едно конфекциско претпријатие е неопходно да се организира влезна контрола за материјалите потребни за изработка на облеката. При тоа се врши проверка на материјалот по полна ширина, се бројат сите дефекти кои можат потенцијално да имаат влијание врз квалитетот на крајните производи. Исто така потребно е користење на квалитетни помошни материјали, кои ќе можат да ги издржат напрегањата и третирањата на кои се подложуваат во процесите на мокра доработка. Секогаш треба да го имаме во предвид правилото дека од лош квалитет на суровина, не може да се оствари добар квалитет на производ.

3.4. Планирање на производството и реализација на производниот процес (production planning and realization of manufacturing process)

Планирање на производство е планирање и распределување на суровини, работници и работни станици за навремено исполнување на налозите за производство. Во планот за производство, наречките за производство или за работа се креираат по добивање на нарачки од самите клиенти. Компанијата што го следи стилот на производството, креира нарачки за работа навремено, во зависност од побарувањата на клиентите. плановите за производство обично ги поставуваат менаџерите за производство што вршат надзор. Добриот план за производство е во тесна корелација со достапните ресурси за невремена достава на нарачки. Планирањето на производството помага да се планира набавка на суровини врз основа на количината на готови производи што треба да се произведат. Исто така, влијае на залихите, протокот на пари, продажбата и дистрибуцијата. Планот на производот се одредува со краткорочни или долгорочни производни задачи. Заради одржување на предвидениот рок на производство, соодветни материјали, алати и опрема мора да бидат расположливи во одредено време и на одредено место. Лошиот квалитет е најчесто резултат на неадекватно одредено време за поедините активности.

Пет совети за подобрување на планирањето на производството:

- **Предвидување на побарувачката**

Пред планирање на производството, првото нешто што треба да се преземе е предвидување на барањата за производи. При организирање на производството неопходно е да се усогласат сите можности за оптимално искористување на машините, суровините, да се утврдат најповолните услови и најрационално искористување на работната сила, времето и просторот. Сите производни сектори треба детално да се разработат преку напишани упатства Со правење на груби проценки е важно да се распределат ресурсите. Иако со пресметка на груби проценки не е реално, сепак е многу важно рационално да се распределат ресурсите. Предвидувањето може да се направи врз основа на фактори како што се податоци за трендовите и побарувањата на пазарот. Изготвувањето соодветни

предвидувања помага во планирањето на видот и количината на материјалите што треба да се произведат, како и во планирањето на набавката на суровини.

- **Контрола на залихите**

Една од непожелни состојби за секој менаџер е недостигот на залихи а воедно и вишокот на залихи. Не може да се продолжи со производство кога има недостиг на ресурси и да се трошат простор и пари кога има вишок. Ефикасно контролирање на залихите подразбира прераспоредување кога тековниот инвентар се спушта под одредено ниво, пресметување на временските побарувања за порачка на артиклите со подолго време на водење и контрола во услови на складирање. Добро контролираниот инвентар на суровини помага да се одвива непречена производна линија и навреме се излегува со залихите на готови производи.

- **План за сè и за секого**

Честопати, кога се составуваат планови за производство, за некоја машина или за некое лице не се води сметка. Проблемот тука е што таа машина може да пропадне или работникот да е на одмор, или да работи на нешто друго. Тоа значи дека е неопходно да се направи план за секоја машина, суровина, магацин и вработен.

- **Мониторинг**

Кога планот на производство ќе се заврши и ќе се доделат нарачки за работа, започнува производствениот процес. Во овој момент, работите може да тргнат наопаку, машините да паузираат или предметите да станат погрешно поставени. Постојано следење на мониторингот со надзорници гарантира дека сите делови се движат функционално според планираното.

- **Прилагодба**

И покрај напорите за добар план и планирање, работите можат да тргнат наопаку. Сѐ може да се случи од добавувачи кои доцнат испораки до работници кои се разболуваат и од машини што се расипуваат. Важно е да се биде флексибилен и да има брза прилагодба на овие промени, така што планираните количини можат да бидат испорачани на време. Најдобро е претходно да бидат планирани какви било ризици.

Доколку се користат вистинските алатки, планирањето на производството ќе се одвива брзо, лесно и ефикасно. За доставување на нарачки на време потребно е внимателно распределување на ресурсите, планирање на залихите и избегнување грешки.

3.5. Производство (Production)

Производството претставува процес на комбинирање на производните фактори со цел да се добијат стоки за потрошувачката, односно предмети за задоволување на потребите на луѓето. Производството може да се дефинира и како процес на комбинирање на разни материјални и нематеријални инпути со цел да се добие нешто што служи за потрошувачката.[5]

Високиот квалитет на производството е условен како со примената на квалитетна технологија исто така и со располагање со квалитетни, вешти и искусни работници. Квалитетот на производите потребно е да се контролира континуирано во сите функции на претпријатието, а посебно внимание треба да се посвети на критичните работни места каде се јавуваат најголем број на дефекти, за да се обезбеди производство на производ кој ќе одговара на зацртаните спецификации. Во спротивно, резултатите се преголема загуба и зголемени трошоци. Во реализацијата на производниот процес е важно секој вработен да ја познава својата, претходната и наредната операција за да може да врши контрола и самоконтрола и доколку се открие неквалитетно изведување на претходната операција, работата се враќа назад за да се коригира грешката и спречи нејзино повторно јавување.

[5] Kotler, P., Armstrong, G., Brown, L., and Adam, S. (2006) *Marketing*, 7th Ed. Pearson Education Australia/Prentice Hall

Почетокот на процесот е во одделението за техничка подготовка, каде се изготвуваат работни налози и операциони листи со норматив за дадениот налог. Во операциониот лист треба да биде обработен моделот по фази на изработка и секоја фаза да биде нормирана. Работниот налог и операциониот лист треба да бидат достапни до одделението за кроење и шиење со пуштање на налог за производство.

Во процесот на кроење неопходно е да се посвети големо внимание на квалитетот на изведувањето на овој процес, бидејќи ако овој процес не е изведен соодветно тоа ќе предизвика проблеми во сите понатамошни производни процеси што на крај ќе резултира со лош квалитет на финалниот производ. Неопходно е проверување на шаблонската лента, начинот на кој кројните делови се вклопени во неа, дали се застапени сите потребни големини и кројни делови, ширината на кројната лента која треба да одговара на ширината на основниот материјал, се со цел да се постигне максимално искористување на ткаенината, кое директно влијае на намалувањето на производните трошоци.

3.6. Контролирање, испитување и проверување (Control, testing and checking)

Во производството, контролата на квалитетот е процес што обезбедува клиентите да добиваат производи кои се склони од дефекти и да ги исполнуваат нивните барања. Контролата и мерењето се потребни во производството за контрола на квалитетот. Испитувањето и тестирањето се многу важни за одржување на одредено ниво на квалитет во производот за време на производството. Тоа помага да се контролира квалитетот на производите со фиксирање на изворите на дефекти веднаш по нивното откривање. Неколку методи на проверка, исто така, помагаат да се изврши контрола за да се избегне катастрофален неуспех и да се предвиди преостанатиот век на траење на производот.

Крајниот изглед на панталоните е еден од најважните фактори во забележување на квалитетот на производот. Финалната контрола е од голема важност за проценка на квалитетот, додека главен акцент во претпријатието се става во добивање производи со висок квалитет. За правилно контролирање на панталони, е потребно да се познаваат ISO стандардите за квалитет по операции а воедно и толеранција со истите.

Контролирањето на готовиот производ – панталони, се изведува во три поврзани фази и тоа:

1. Контрола на преден дел на панталоните;
2. Контрола на внатрешен дел на панталоните во висина на седлото;
3. Контрола на заден дел на панталоните.

При контрола на панталоните, според овие три фази можат да се согледат следниве грешки:

- Грешки кои што се направени заради неправилна изведба на одредени операции во процесот на кроењето и шиењето.
- Грешки кои што ги има, се јавуваат на самата ткаенина (ткаечки грешки, нопки, бели жици, нијанси и сл.).
- Флеки од неправилно подмачкување и ракување со машините за шиење.
- Нијанси од неправилно пишување на деловите од панталоните после кроењето и непридржување на редоследот во процесот на шиење, како и нијанси од самата ткаенина.
- Физичко оштетување на панталоните направени од несвесно работење и ракување со машините и помагалата.
- Отстапување од димензиите на панталоните дадени во мас табелата за соодветниот артикал.

Секоја пронајдена грешка во процесот на контролирање на квалитет на готовите панталони, се означува со леплива трака и читко и уредно се евидентираат на етикетата од страна на контролорот, а потоа етикетата се прикачува на самите панталони. Овие панталони, со прикачена етикета за грешка од контролорот се враќаат назад на поправка во одделението каде што е направена грешката. Раководителот ги распоредува добиените панталони кои што се за поправка на соодветните операции каде што е направена грешката.

По извршената поправка, раководителот го проверува квалитетот на поправката и доколку поправката го задоволува бараниот квалитет, се потпишува на етикетата контролорот и ја доставува панталоната на финалната контрола за повторно контролирање. Доколку по извршената поправка, панталоните повторно се контролираат и доколку се

правилно поправени и ги задоволуваат нормите предвидени со стандардите за квалитет се пуштаат како регуларни. Оние панталони, кои што и покрај извршената поправка повторно не ги исполнуваат стандардите за бараниот квалитет, во зависност од тежината на грешката се обележуваат со етикети за производ со 5 % или производ со 10 % грешки.

Со овие етикети се обележуваат и панталони со идентификувани грешки на ткаенината, флеки, нијанси и физички оштетувања. Панталоните означени со овие етикети се одлагаат посебно и се класираат на производ со 5 % и производ со 10 % грешка.

3.7. Пакување и магацинирање (Packaging and storage)

Во текот на последните децении, важноста на системот за пакување и неговите различни функции се зголемува. Пакувањето е наменето како средство за заштита и зачувување на стоки, ракување, транспорт и складирање на производите. Кога производот се пакува, тој треба да биде дизајниран со цел да ја задоволи побарувачката од перспектива на продажба и маркетинг, а не само од перспектива на производствен процес.

Пакувањето треба да задоволи повеќе намени како што се:

- **Физичка заштита** – предметите затворени во пакет се заштитени од механички удар, вибрации, компресија, температура итн.

- **Хигиена** - одржувањето на содржината чиста, свежа, стерилна и безбедна за предвидениот рок на траење е примарна функција.

- **Содржина** - малите предмети треба да бидат групирани заедно во еден пакет од причини за ефикасност;

- **Маркетинг** - пакетите можат да бидат користени од продавачите за да ги охрабрат потенцијалните купувачи да го купат производот;

- **Безбедност** - пакетите можат да играат важна улога во намалувањето на ризиците поврзани со пратката. Организациите можат да инсталираат електронски уреди, за да ги идентификуваат производите во реално време, намалувајќи го ризикот од кражби и зголемување на безбедноста.

И покрај тоа што производот од претпријатието излегува во потполно исправна состојба, производите понатаму можат да се оштетат при испорака на потрошувачите, а често се случува тие да се оштетат и при транспортот. Поради ова, раководството на компанијата има за цел да ги преземе сите потребни чекори за да го обезбедат квалитетот на производите кои се испорачуваат.

3.8. Продажба и дистрибуција (Sales and distribution)

Дистрибуција е процес на ставање на производ или услуга достапен за употреба или потрошувачка на крајниот потрошувач или деловна активност. Одлуките за дистрибуција треба да бидат донесени во согласност со целокупната стратешка визија и мисија на компанијата. Развивањето кохерентен план за дистрибуција е централна компонента на стратешкото планирање. На стратешко ниво, постојат три широки пристапи за дистрибуција, масовна, селективна и ексклузивна дистрибуција. Бројот и видот на избрани посредници во голема мера зависи од стратешкиот пристап. Целокупниот дистрибутивен канал треба да додаде вредност на потрошувачот.

Продажбата треба да е ефикасно остварена, бидејќи доколку продажбата не се оствари на испитуваниот пазар, во одредено време со адекватна цена, квалитетот исто како да не е постигнат.

3.9. Постпродажен сервис (Post sale service)

Во суштина, постпродажниот период значи да се разбере секој клиент правилно. Постпродажниот процес може да го поврзе клиентот со продавачот долго време. Но, доколку клиентот не е задоволен од продажбата, може трајно да се изгуби клиентот. Постпродажниот процес започнува откако производот ќе се продаде. Клиентот секогаш е

насочен да ги добие најдобрите резултати од производот што го купил. Затоа, претпријатието е задолжено да најде добар тим, кој по продажбата ќе помага и ги заджува овие клиенти за повторна продажба.Според оваа, може да се забележат идните барања и ажурирања кои се потребни. На овој начин, понатаму производот може да се подобри и може да се изгради нов производ за да одговара на барањата на клиентите.

Откако ќе се изврши продажбата и ќе се испорача производот, останува уште да се работи. Услугата по продажбата или пост-продажбата се однесува на процесите што обезбедуваат клиентите да бидат задоволни со испорачаните производи и услуги.

- **Клиентот е секогаш во право**: Доколку клиентот примил скршен или оштетен производ, треба да му се врати или да му се понуди размена. Секогаш правете го клиентот да се чувствува пријатно и слушајте ги неговите поплаки.
- **Поддршка во секое време:** Клиентот треба да е свесен за услугата и поддршката по продажбата. Ова е особено важно ако се продаваат технолошки производи или услуга.
- **Повратни информации:** критиките се тешки за преземање, но помагаат да се подобри бизнисот. Секогаш контактирајте ги клиентите барајќи повратни информации за производот и услугата за да можете да ги направите подобри следниот пат.

4. СТАНДАРДИЗАЦИЈА (STANDARDIZATION)

Стандардизацијата е процес на спроведување и развој на технички стандарди засновани врз консензус на различни страни кои вклучуваат фирми, корисници, групи, организации за стандарди и влади.[6] Стандардизацијата може да помогне во максимизирање на компатибилноста, интероперабилноста, безбедноста, повторливоста или квалитетот. Во општествените науки, вклучително и економијата, идејата за стандардизација е близу до решението за координативен проблем, ситуација во која сите страни можат да реализираат меѓусебни придобивки, но само со донесување заеднички доследни одлуки. Стандардизацијата создава емоционална рамнотежа, универзална блискост и природна дефиниција на концептот заснован на физичка или емоционална удобност и прифаќање со промена на општествено однесување и развој.

Врз основа на ова, процесот на стандардизацијата опишува воспоставување на пакет правила со кои се регулира како луѓето во организацијата треба да извршат дадена задача или низа задачи.

Стандардизацијата може да се примени на кој било процес, било која задача или постапка што е релевантна за организацијата како на пример одговарање на телефон, вршење платен список, преземање информации за клиентот, следење на задачите итн.

4.1 Придобивки од стандардизацијата

Во основа, стандардизацијата значи дека вработените имаат воспоставен, тестиран временски процес за употреба. Кога ќе се заврши добро, стандардизацијата може да ја намали двосмисленоста и претпоставките, да гарантира квалитет, да ја зголеми продуктивноста и да го зголеми моралот на вработените.

Придобивки од стандардизацијата се:

[6] *Xie, Zongjie; Hall, Jeremy; McCarthy, Ian P.; Skitmore, Martin; Shen, Liyin (2016-02-01). "Standardization efforts: The relationship between knowledge dimensions, search processes and innovation outcomes"*

- *Ја подобрува јасноста* - затоа што стандардниот процес ќе ја отстрани потребата од претпоставка или дополнително пребарување
- *Гарантира квалитет* - затоа што работата се прави на претходно дефиниран, оптимизиран начин
- *Промовира продуктивност* - затоа што вработените нема да имаат потреба да прашуваат или пребаруваат документација за да добијат одговори
- *Го зголемува моралот на вработените* - затоа што вработените можат да се гордеат што го совладале процесот и ги истакнале своите вештини.

Ефективната стандардизација на процедурите значи дека постои еден правилен начин на кој може да се заврши одредена задача, што е дефинирано во смисла на јасен, мерлив краен резултат. Еден од најважните начини на кои стандардизацијата може да помогне да се гарантира квалитет е минимизирање на шансите клучните детали да бидат занемарени. На пример, ако имате образец за документи за полиси и процедури, можете да го користите за да ги намалите шансите некој да ги изостави клучните информации.

Со стандардизирање на процесите од кои зависи организацијата и спроведување на тие стандарди ќе се гарантира квалитетот на готовиот резултат. Всушност, стандардизацијата е поврзана со послаби, пофункционални перформанси, што значи дека организацијата може да го намали отпадот и да направи повеќе со расположивите ресурси. Стандардизацијата ја промовира продуктивноста со елиминирање на неефикасноста. Ова е резултат на елиминирање на последиците и обезбедување контрола на квалитетот односно задачите се завршуваат на поефикасен начин и има помалку проблеми со контролата на квалитетот од задачите што не се завршени правилно за прв пат.

Главна поврзаност мегу стандардизацијата и моралот на вработените е тоа што стандардизацијата им помага на вработените да чувствуваат чувство на достигнување и гордост. Стандардизацијата не мора да значи монотонија и недостаток на креативност, туку треба да значи стандарди што секој може да ги совлада и дасе гордее со усовршувањето.

4.2.Воспоставување на систем за управување со квалитет според ISO 9001

(Estabilishment of a system for quality menagment according ISO 9001)

ISO 9001 е дефиниран како меѓународен стандард што специфицира барања за систем за управување со квалитет (QMS). Организациите го користат стандардот за да демонстрираат можност за доследно обезбедување производи и услуги што ги исполнуваат клиентските и регулаторните барања. Тој е најпопуларниот стандард во серијата ISO 9000 и единствениот стандард во серијата до кој организациите можат да сертифицираат.

Придобивки од воведување на ISO9001 во конфекиското претпријатие “V&E”

- Ефикасно работење (загубите и неуспесите се сведуваат на минимум);
- Поголема одговорност и свест на вработените;
- Подобрување на статусот на фирмата;
- Вреднување и документирање на работните задачи;
- Способност за натпревар на иста основа со поголеми организации;
- Можност за освојување на нови пазари;
- Подобро искористување на времето и ресурсите;
- Подобра идентификација на производот или услугата;
- Зголемен профит;
- Континуирано подобрување.

Целта на овој стандард е да се зголеми ефикасноста на организацијата преку спроведување на процесен пристап. Неговата предност е да се обезбеди врска меѓу индивидуалните процеси, секторите и нивните интеракции.



Слика 4. Главни процеси на ISO9001

Picture 4. The main process of ISO9001

Чекори кои се преземаат при имплементација на ISO 9001:

- Дефинирање политика за квалитет во рамките на организацијата;
- Дефинирање на цели за постигнување на квалитет;
- Обезбедување на ресурси кои се неопходни за посакуваниот квалитет;
- Задоволување на потребите на клиентот;
- Постојан мониторинг и стратегии за подобрување на услугата.

4.3. Екипирање на човечки ресурси – Тимска работа (Human resourse staffing – Teamwork)

Работата на тимовите зависи од повеќе фактори. Според многу автори, клучот на успешна тимска работа е во подготвеноста за соработка внатре во тимот. Кога членовите во тимот се взаемно мотивирани и делат исти погледи и визии за остварување, тоа значи дека тие се премногу кооперативни и тоа доведува до успех.

Главни фактори за успешна тимска работа се :

- Поддршка од сите вработени,
- Спремност за соработка со други тимови.

Придобивки од практикување на тимска работа се:

- Намалување на грешките
- Намалување на рекламации
- Зголемена продуктивност,

Три услови се клучни за успехот на тимот:

- Доверба меѓу членовите,
- Чувство на групен идентитет,
- Чувство на групна ефикасност.

Потребно е добро ангажирање на сите вработени, време и знаење, соработка меѓу вработените но и смисла за тимска работа за да се изгради добар менаџмент систем. Ефективноста и ефикасноста на компаниите во голем дел зависи од квалитетот на тимската работа, а таму каде што не се почитуваат тимските правила постојат лоши крајни резултати.

Конфекциското производство е тимска работа на голем број вработени кои мора да работат координирано за да произведат производ без грешка.

Менаџерите кои што се вклучени во процесот на планирање, организирање, управување, контрола и развој имаат обврски континуирано да го усовршуваат своето знаење и вештини,

но и знаењето на вработените, бидејќи од развојот на човечки ресурси зависи и опстанокот на самата компанија. Потребно е да се понудат адекватни курсеви, но сепак тоа не треба да се сведе само на тренинзи, без разлика на тоа што тие се корисни. Како еден од најголемите проблеми шро се појавуваат е тоа што менаџерите сметаат дека такви програми за усовршување не и се потребни на вработените и дека благодарение на знаењето и вештините пто сами ги стекнале се наоѓаат на позициите во кои што се.

Еден единствен деловен потенцијал, кој може внатре во организацијата да иницира, идентификувани управува промени се менаџмент тимовите.

Неопходнни чекори за правилна тимска работа се:

- Доколку се сака да се зголеми продуктивноста, целите мора да бидат високи, но точно дефинирани,
- Неопходно е присуство на вработените уште во процесот на поставување на целите,
- Повратната информација им овозможува на вработените да ја остварат својата целна вредност.

Одлучувањето преставува процес на одбирање на една или повеќе можни решенија за одредената ситуација,додека пак предмет на одлучувањето е постигнување на некоја зададена цел во блиска или далечна иднина. Покрај ова, често се појавуваат и конфликти во тимската работа. Во ваква ситуација, менаџмент тимот има задача да го комбинира донесувањето на одлуки спрема:

- Интуитивна индивидуална проценка,
- Постигнат компромис од страна на менаџерскиот тим,
- Спремност да се влезе во ризик.

Тимската работа не секогаш е решение за сите предизвици со кои се соочува една организација но, сепак се многу значајни за понатамошно успешно делување на сите институции и организации.

Програмата за тимско работење претставува мрежа на вработени, а не магацин на податоци, информации и знаење. Акцентот треба да се нагласи на комуникациите. Луѓето кои работат заедно успеваат да ја престават својата комплексност и низ можните конфликти да ја креираат својата синергија. Разликите што се појавуваат меѓу индивидуите во тимот, му овозможува на самиот тим во решавањето на проблемите да не се настапи рутински, туку во зависност од нивните знаења и вептини да се комбинираат нови идеи и начини на решавање на проблемот.

Одлучувањата и тимските дискусии траат значително подолго од вообичаеното и не можат да бидат краткорочни. Самите лидери кои се одговрни треба да придонесат за ефективноста и ефикасноста на состаноците и сите одлуки треба да ги донесат заедно.

Според ова, најважното за донесување одлуки во тимот е тоа што лидерот треба да биде убеден дека неговиот тим е составен од вистински луѓе и одлуките се вистински и се усогласени со организациските цели.

Предности на тимските одлуки се:

- Се добиваат комплетни информации и знаења
- Постои поголема можност за прифаќање на решението
- Поголема легитимност
- На квалитетот на донесување на одлуки влијае и големината на тимот.

Сите членови во тимот не се рамноправни во процесот на одлучување. На чело на секој тим стои некој што мора со помош на другите да донесува одлуки.

5. МЕТОДИ И ТЕХНИКИ НА КОНТРОЛА (METHODS AND TEHNIQUESE OF CONTROL)

Во менаџментот, контролата е една од најважните функции во организацијата која што е насочена кон целта. Контролирањето им помага на менаџерите во елиминирање на неодговорноста помеѓу реалните перформанси и целите на организацијата. Контролирањето е процес во кој реалните перформанси се споредуваат со стандардите на компанијата. Споредувањето дава видливост дали активностите се вршат според стратегија или не. Доколку не се вршат според дадената стратегија, тогаш треба да се преземат неопходни корективни активности. Употребата на статистички алатки е одличен начин за разбирање на задачите на организацијата ефикасно и ефективно. Тие помагаат во прикажувањето на просеците, процентите и односите користејќи разбирливи графикони. Елементарните статистички методи кои најчесто се применуваат за контрола на квалитетот се: чек листи за собирање на податоци, парето дијаграм, дијаграм за причини и последици, контролни карти, карта на трендот, хистограми и сл..

5.1. Чек листа. Броење и собирање на податоци (Checklist. Counting and data collection)

Чек листата е една од најефективните алатки за подобрување на квалитетот. Со оваа алатка можеме да забележиме колку добро сме работеле. Исто така, може да се забележат напорите и да се насочат кон остранување на слабостите и нивно континуирано подобрување. Суштината на оваа метода е во собирање на податоци за одредени дефекти и одредување на условите во кои се собираат податоците.

Чек листата им помага на проектните менаџери да останат продуктивни, Дури и ако се започне проектот од нула или се извршува тековен проект, чек листата е од голема значајност за да биде ефикасен и продуктивен проектот.

Чек листата преставува пристап што ќе покаже што да се прави во проектите и овозможува да се согледа дали квалитетот е исполнет или не.

Чек листата е од голема значајност за да се искористат максимално и рационално ресурсите без да се постигне голем напор.

5.2. Парето дијаграм (Pareto diagram)

Парето дијаграмот е дијаграм со вертикални столбови кој ги прикажува категориите во опаѓачки редослед по фреквенција или големина од лево на десно. Тој претставува графичка метода за анализа на појавите во кои се врши рангирање нагрешките и самата причина за појавување.

Парето дијаграмот преставува хистограм на кој на ординатната оска се нанесува нерешениот проблем, како на пример: сумата на бројот или процентот на дефектите, бројот на отстапувањата, интензитетот на отстапувањата и сл., а на апцисната оска се нанесуваат фазите во технолошкиот процес каде што настанале грешките. Според ова, по ординатната оска се забележува вкупниот број на неквалитетни производи или да се добие престава за смалување на интензитетот на отстапувањата.

Предности на оваа метода се во тоа што парето дијаграмот прави приоритизација на сите сегменти кои треба да се анализираат, при што им овозможува на аналитичарите да се фокусираат на она што за нив е најголем причинител за појава на проблем, грешка или дефект.

Од парето дијаграмот, може да се забележи каде има најмногу грешки, но со примена на дополнителни анализи се доаѓа и до причинителот на настаната грешка, се согледуваат превентивните акции и се пресметува ризикот на процесот кој таа грепка го предизвикува.

Суштината на парето дијаграмот е анализа и решавање на проблемот и постигнување поголем ефект на клучните фактори. Оваа алатка е влез или излез за сите останати алатки за подобрување на квалитетот.

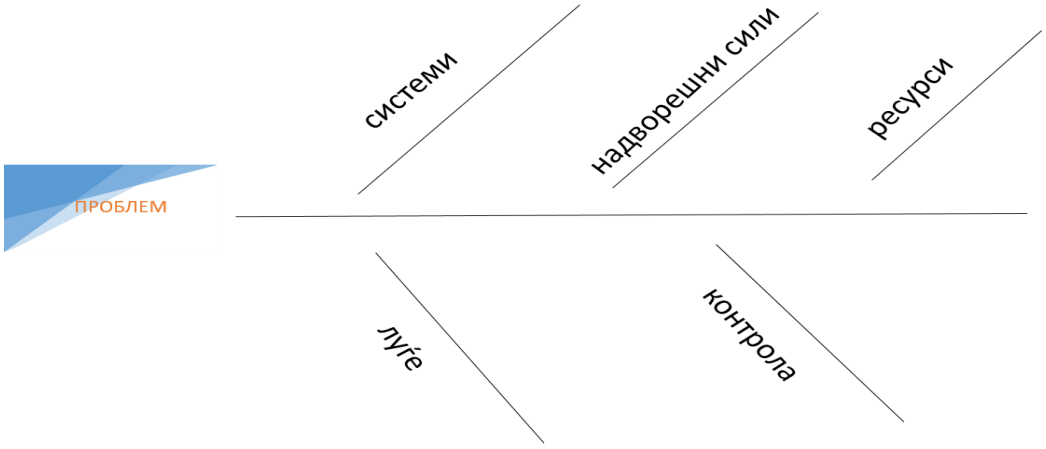
5.3 Дијаграм на причини и последици - ишикава дијаграм или CE дијаграм (Diagram of the Causes and Consequences - Ishikawa diagram or diagram CE)

Кога станува збор за сериозен проблем, важно е да се истражат работите што може да го предизвикуваат, пред да се започне да се размислува за решение. На тој начин, се решавацелиот проблем, наместо дел од него. Анализата на причините и последиците е од корист за да се реши проблемот.

Во откривањето на причините за варијацијата на квалитетот, многу погодна метода е ишикава дијаграмот или CE дијаграм. За да се конструира ишикава дијаграм најпрво треба да се дефинира целата, на пример дефекти при производство на панталони. Дефектот во производството се поставува како последица и се поврзува со главната оска на дијаграмот, а од неа се разгрануваат посебни гранки, кои ги означуваат главните причини кои доведуваат до одреден дефект. Овие гранки потоа се разгрануваат на помошни гранки, т.е подпричини. Откако ќе се наведат сите причини и подпричини за настанување на некој проблем, се пристапува кон нивна детална анализа. По извршената анализа се добива главната или неколкуте главни причини кои доведуваат до одреден дефект. Кога веќе е одредена главната причина за некој дефект, може полесно да се изнајде решение за нејзино елиминирање.

Чекори во користење на ишикава дијаграмот:

- **Идентификација на проблемот:** прво, се запишува точниот проблем кој е настанат, потоа се врши идентификација, односно што е проблемот, кога и каде се појавува. Од левата страна се запишува проблемот, се повлекува линија, и изгледа како глава и 'рбет на риба,а воедно и дава простор да се развијат идеи.
- **Искористување на главните фактори:** се идентификуваат факторите што можат да бидат дел од проблемот. Како фактори можат да бидат системи, опрема, материјали, надворешни сили, луѓе и ресурси вклучени во проблемот. Потоа повлечете линија од 'рбетот' на дијаграмот за секој фактор и означете ја секоја линија.



Слика 5. Ишикава дијаграм

Picture 5. Ishikawa diagram

- **Идентификација на можните причини:** за сите можни фактори што влијаат врз проблемот, се креираат можни причини за настанување на проблемот. Овие причини се претставуваат како пократки линии што излегуваат од „коските“ на дијаграмот. Онаму каде што причината е голема или комплексна, тогаш можеби е најдобро да се расчлене на под-причини.

- **Анализа на ишикава дијаграм:** До оваа фаза треба да се има дијаграм што ги прикажува сите можни причини за проблемот за кои може да се помисли. Во зависност од сложеноста и важноста на проблемот, сега може да се испитаат најверојатните причини понатаму. Ова може да вклучува поставување истраги, спроведување анкети и сл.

5.4 Хистограм (Histogram)

Со помош на хистограмот се покажува графичкото преставување на статистички обработените податоци и тој се смета за најчесто користен график и една од основните алатки за квалитет.

При овој начин на претставување површината на правоаголникот конструирана на одредена вредност на апцисата треба да биде сразмерна на бројот на повторување на вредноста во групата на сите измерени вредности, т.с. нејзината зачестеност. За првпат бил воведен од Карл Пирсон[7].

За да се констуира хистограм, првиот чекор е да се исфрли опсегот на вредности односно, да се подели целиот опсег на вредности во серија интервали и потоа да се избројат колку вредности спаѓаат во секој интервал.

5.5 Контролни карти (Control cards)

Контролните карти преставуваат статистички метод за контрола на квалитето. Всушност, тие претставуваат графикон на кој на апцисната оска се означуваа редоследот на контролирањето, додека пак на ординатната се означуваат вредностите на параметрите.

Со контролни карти се утврдуваат варијации во квалитетот, во врска со стабилноста и способноста на процесот на производство во однос на утврдените контролни граници.

Контролните карти се погодни за утврдување на стабилноста на процесот и спречување на појавата на систематски грешки. Нивната задача е да ги утврдат варијациите на еден процес и да му сигнализираат на персоналот да се избегне понатамошното производство на неквалитетни производи.

Контролните карти даваат одговор на три прашања:

1. Кога не треба да се интервенира во процесот, бидејќи од дејствувањето не може да се очекуваат позитивни резултати.

[7] *Pearson, K. (1895). "Contributions to the Mathematical Theory of Evolution. II. Skew Variation in Homogeneous Material".*

2. Кога треба да се интервенира во процесот, бидејќи дејствувањето може да доведе до подобрување на процесот.
3. Кога треба веднаш да се запре производството, бидејќи резултатите од него можат да бидат лоши или се веќе лоши.

Според д-р Шјухарт[8], кој може да се смета за творец на контролните карти, нивната задача е:

1. да го одржуваат процесот на производство во состојба на контрола;

2. да го донесат процесот на производство во состојба на контрола;

3. да покажат дали е постигната состојба на контрола.

Постојат два вида контролни карти во зависност од видот на податоци и тоа:

- Контролни карти за варијабилни (нумерички) карактеристики и
- Контролни карти за описни (атрибутивни) карактеристики

Најчесто користени контролни карти за променливите (варијабили) се:

- x карта (карта на просек)
- R карта (карта на опсег)
- s карта (карта на просечната девијација)

Додека пак користени контролни карти за атрибутивни карактеристики се:

- p карта (карта на пропорции)
- np карта
- c карта (карта на број на некомпатибилности) и
- u карта (карта на просечен број на некомпатибилности по единица производи.

[8] Shewhart, W. A. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*.

5.6 Карта на трендот (Card of trend)

Картата на трендот исто така е ефикасна алатка со која можат да се согледат промените на податоците во одреден временски интервал. На картата на трендот може да се внесат повеќе променливи, но сепак мерната единица мора да биде иста.

Картата на трендот е претставена на следниот начин: на ординатната оскасе нанесуваат мерните вредности на податоците, во интервал од најниската до највисоката вредност, додека на апцисната оска се нанесува временскиот период за кој се следени промените на податоците.

Покрај статистичките методи исто така примена наоѓаат и матричниот дијаграм, пока – јока методата и сл..

5.7 Матричен дијаграм (Matrix diagram)

Дијаграм на матрицата е табела што овозможува споредување на множества податоци со цел да се донесат подобри одлуки. Тој всушност го прикажува постоењето и силата на односот помеѓу парови на артикли од два или повеќе множества. Врската се означува со број или симбол во секоја ќелија каде што двете ставки се пресекуваат во матрицата. Дијаграмот на матрицата може да се користи како дел од другите алатки за донесување одлуки. Матрицата на причините и последиците и распоредувањето на функцијата за квалитет се примери на алатки кои го користат дијаграмот на матрицата.

Дијаграм на матрицата се користи за да помогне во идентификување и разбирање на односот помеѓу променливите. Оваа врска помеѓу варијаблите може да биде корисна при донесување одлуки, решавање на проблеми и напори за подобрување на процесот. Често се користи за разбирање на врската помеѓу две листи каде првиот претставува проблеми, а вториот претставува можни решенија за тие проблеми. Може да се користи и кога втората листа е генерирана како резултат на првата листа, на пример, за да се генерираат спецификации за дизајн што најдобро ги исполнуваат бараните услови за работа.

Проектните менаџери се занимаваат со различни процеси, луѓе и програми. Тоа помага да се предвиди, а исто така и да се препознае сложената врска помеѓу множествата на податоци.

Матричниот дијаграм е алатка за планирање и донесување одлуки што е корисна во различни апликации, пред се за проценка на односите помеѓу две или повеќе групи. Матрицата на причините и последиците се користи за:

- Утврдување на причините за проблемот
- Доделување на ресурсите врз основа на вештини и барања
- Споредување на последиците од алтернативни решенија
- Идентификување на можноста за подобрувања
- Анализа на исполнување на условите

Менаџментот може да организира податоци, да даде приоритет на ресурсите и исто така да донесе правилна одлука за одржување на проектот на вистинскиот пат.

Дијаграмите на матрицата можат да бидат корисни во широк спектар на апликации, вклучувајќи: пребарување на можни причини за проблеми, усогласување на барањата со спецификациите, споредување на значењето на алтернативните решенија, идентификување на можностите за подобрување и доделување одговорности засновани врз соодветни компетенции на персоналот.

5.8 Пока – јока (Poka – yoke)

Пока – јока методот најчесто се преведува како избегнување грешки. Пока значи ненамерна грешка, додека Јока значи да се избегне. Оваа метода за прв пат е применета во јапонското стопанство и во превод значи ненамерна грешка.

Терминот пока-јока го применувал Шигео Шинго[9] во 60-тите години на 20 век во индустриските процеси дизајнирани да спречат човечки грешки. Пока-јаремот може да се

[9] Shingo, Shigeo (1986). *Zero quality control: source inspection and the poka-yoke system*. Portland, Oregon:

спроведе на кој било чекор од производствениот процес каде што нешто може да тргне наопаку или да се направи грешка.

Според Шигео Шинго постојат три типа пока-јока за откривање и спречување грешки во системот за масовно производство:

- Методот за контакт ги идентификува дефектите на производот со тестирање на обликот, големината, бојата или другите физички карактеристики на производот.
- Методот на фиксна вредност (или постојан број) го предупредува операторот доколку не се изврши одреден број движења.
- Методот на чекор-движење (или низа) одредува дали се следени пропишаните чекори на процесот.

За да може ефикасно да се примени во производните системи, секако потребна е соодветна обука на операторите и секој оператор мора да ја познава работата на претходниот и наредниот оператор.

6. АНАЛИЗА НА ТРОШОЦИ (COST ANALYSIS)

Анализата на трошоци всушност претставува проучување и известување на трошоците за секој фактор во самото претпријатие а воедно и споредва на трошоците со цел откривање и известување за условите кои се предмет на подобрување.

Анализата на трошоците и придобивките е систематски процес што бизнисите го користат за да анализираат кои одлуки треба да ги донесат, а од кои да се откажат. Аналитичарот за трошоци и придобивки ги сумира потенцијалните награди што се очекуваат од ситуација или акција, а потоа ги одзема вкупните трошоци поврзани со преземањето на таа акција.

Една од најважните задачи на секое претпријатие што постои е да остварува што поголем профит. За да се постигне оваа остварување, од особена важност е да се посвети големо внимание на постигнување на висок квалитет на производите за пониска цена од онаа на конкуренцијата на пазарот на труд. Ова значи дека мора да се посвети внимание и да се обезбеди оптимален однос помеѓу трошоците и самиот квалитет.

Во многу претпријатија, анализата на трошоци и придобивките исто така би ги факторирала трошоците за можности во процесот на донесување одлуки. Трошоците за можности се алтернативни придобивки што можеа да се остварат при изборот на една алтернатива над друга. Всушност, трошокот за можност е пропуштена можност како резултат на избор или одлука. Факторингот на можните трошоци им овозможува на проектните менаџери да ги измерат придобивките од алтернативните начини на дејствување, а не само тековниот пат или избор што се разгледуваат во анализата на трошоците и придобивките.

Анализата на трошоците и придобивките започнува со составување на сеопфатна листа на сите трошоци и придобивки поврзани со проектот или одлуката.

Анализата на трошоци вклучува:

- Директните трошоци се директна работна сила вклучена во производството, инвентар, суровини, трошоци за производство.
- Индиректните трошоци може да вклучуваат електрична енергија, општи трошоци од управување, кирија, комунални услуги.
- Нематеријални трошоци за одлука, како што се влијанието врз клиентите, вработените или времето на испорака.
- Трошоци за можности како што се алтернативни инвестиции или купување фабрика наспроти изградба.
- Трошоци за потенцијални ризици како регулаторни ризици, конкуренција и влијанија врз животната средина.

Придобивките од анализата на трошоци се:

- Повисоки приходи и продажба од зголемено производство или нов производ.
- Нематеријални придобивки, како што се подобрена безбедност и морал на вработените, како и задоволство на клиентите поради зголемена понуда на производи или побрза испорака.
- Конкурентна предност или удел на пазарот стекнат како резултат на одлуката.

Резултатите од вкупните трошоци и придобивки треба квантитативно да се споредат за да се утврди дали придобивките ги надминуваат трошоците. Ако е така, тогаш рационалната одлука е да се продолжи напред со проектот. Ако не, бизнисот треба да го прегледа проектот за да види дали може да направи прилагодувања или да ги зголеми придобивките или да ги намали трошоците за да го направи проектот одржлив. Во спротивно, компанијата најверојатно треба да го избегне проектот

Анализата на трошоци е поврзана со анализа на ефективноста на трошоците. Придобивките и трошоците се изразени во монетарна смисла и се приспособени за временската вредност на парите: сите текови на придобивки и трошоци со текот на времето се изразени на заедничка основа во однос на нивната нето сегашна вредност, без оглед дали се настанати во различно време. Други сродни техники вклучуваат анализа на трошоците и корисноста, анализа на ризик -придобивка, анализа на економско влијание, анализа на фискално влијание и анализа на социјален повратна инвестиции.

Анализата на трошоците и придобивките често се користат од организациите за да ја проценат посакуваноста на дадена политика. Тоа е анализа на очекуваниот биланс на придобивки и трошоци, вклучувајќи и сметка за какви било алтернативи. Анализата на трошоци помага да се предвиди дали придобивките од полисата ги надминуваат нејзините трошоци (и колку), во однос на другите алтернативи[10]. Ова овозможува рангирање на алтернативните политики во однос на односот трошоци и придобивки. Општо земено, точната анализа на трошоците и придобивките идентификува избори што ја зголемуваат добрата состојба на претпријатието.

[10] Cellini, Stephanie Riegg; Kee, James Edwin. "Cost-Effectiveness and Cost–Benefit Analysis"

II. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ (EMPIRICAL RESEARCH)

7. Дефинирање на проблемот и основните поими (Defining the problem and the basic concept)

Современото работење се повеќе се сведува на мерење и анализа која се користи при планирањето, преиспитување на резултатите од работењето, подобрување на процесите и операциите, споредба со конкурентската организација.

Во овој магистерски труд е направена анализа на сите менаџерски функции во производството на една компамија, односно опфатени се планирањето, контролата и реализацијата на производството во модна конфекција.

Технологијата на производство, перење, сушење и секаков вид на обработка на панталоните се одвива според најновите светски стандарди и со високо автоматизиран начин на изработка и обработка на панталоните.

Во компанијата се вработени околу 230 квалификувани работници и месечниот производен капацитет се движи од 10.000 до 13.000 конфекциски единици.

Примената на статистички методи, со реални податоци, преставува моќно средство за решавање на проблемите и континуирано подобрување.

Планот на технолошките операции ги опфаќа редоследно сите потребни операции за да се изработи анализираниот модел на класични панталони. Планот на технолопки операции ги содржи името на секоја технолошка операција и времето на секоја операција.

За да еден производ се реализира, потребен е соодветен план за реализација на сите процеси и создавање на соодветни документи и записи кои се во согласност со можностите и реалните услови на претпријатието.

Исто така, од големо значење за успешна реализација на краен производ, менаџерите на човечки ресурси ги осмислуваат начините на мотивација на вработените, се ангажираат за нивниот напредок, ги негуваат нивните таленти а воедно и се посветени за се подобри учества на вработените на обуки, тренинзи, тим билдинг и едукација во самата

организација. Отсуство на соодветна обука на вработените во една компанија, е од големо значење за самата мотивираност и посветеност кај вработените.

Примената на напредна технологија во индустријата, е од големо значење за намалување на трошоците во производството, за времето на изработка на даден производ и за подобрување и одржување на конкурентноста на пазарот. Во индустријата за производство на облека се ангажирани огромни човечки и технолошки капацитети кои не се во целост искористени. Секоја посебна операција за производство на облеката придонесува за зголемување на трошоците за работна сила. Индустриските инженери го анализираат движењето на секој оператор и времето потребно за изведување на одредена операција. Врз основа на овие податоци се врши споредба со постоечките стандарди за одредување на ефективни методи за производство. Планот на процесот на конфекциското претпријатие управува со движењето на работата во процесот од почетокот до крајот и вклучува ракување со материјал и опрема. Добар процесен план има флексибилност кон измени за да се задоволат барањата од производната линија, роковите на испорака и предвиденото количество производи. Исто така, од есенцијална важност е доброто познавање на технолошкиот процес на изработка на предметите за облека, можностите на операторите како и нивно правилно распоредување во производната линија.

Во современата литература од областа на квалитетот постојат голем број на дефиниции поврзани со поимот квалитет. Меѓународната фамилија на стандарди ISO 9000:20002 дава една од многуте дефиниции: Квалитет претставува степен до кој збир од инхерентни карактеристики ги исполнуваат барањата.

7.1. Дефинирање на основни поими (Defining basic concepts)

- **Изработка на планови на технолошки операции:**
  - Во индустријата за облека за секој предмет за облекување се изработува план на операциите за работа и тоа посебно за фазите кроење, шиење и доработка. Планот на технолошки операции содржи основни податоци кои се потребни за изработка на останатата технолошка документација. Тој служи како база за организирање на технолошкиот процес, ценовник за пресметка на личниот доход и база за составување на калкулацијата.
- **Изработка на план на технолошки процес:**
  - Планот на технолошкиот процес се базира на времето за изработка добиено од планот на операциите за работа, дневното работно време, капацитетот на производната единица, бројот на работниците, средствата за работа со кои располагаме;
- **Изработка на план на монтажа**
  - Планот за монтажа се изработува врз база на планот на операциите за работа. Планот за монтажа се изработува само во случаи на реконструкција на технолошкиот процес или при проектирање на нов технолошки процес за изработка на облеката. Во планот на монтажа целата содржина на работа при изработка на предметот за обликување е поделена на една главна монтажна линија и неколку поединечни монтажни линии.
- **Дефинирање на квалитет**
  - Квалитетот не е ни ум ни материјал, туку трет ентитет независен од другите два, иако квалитетот не може да се дефинира, се знае што тој преставува. (Robert Pirsing, 1974)
- **Фактори на квалитет**
  - Квалитетот е сложена категорија која зависи од таканаречените 9М фактори: човек, материјал, машина, метода, мерење, управување, мотивација, пазар и пари.

- **Тотална контрола на квалитет (TQM)**

  - Тоталната контрола на квалитетот е пристап на континуирано унапредување на процесите за квалитет во производните системи, кои се изведуваат врз база на дефинирана стратегија, визија и мисија свртена кон потполно задоволување на барањата на купувачите, како и на останатите интереси на групата организации, со цел постигнување на светска класа на квалитет на производите. Новата визија на квалитетот е задоволување на потребите на купувачите и повеќе од тоа, надминување на истите. За да се оствари оваа визија со квалитетот во претпријатието мора да се управува. Управувањето со квалитет преставува економска, техничко – технолошка, психо – социолошка активност која бара тимска работа на повеќе нивоа на раководење на претпријатието.

- **Планирање на производство и реализација**

  - Производството е процес на трансформација на расположливите ресурси во производна стока и услуги. Збирот на сите активности и операции наменети за производство на производите и услугите се нарекува производен систем. Секој производен систем се состои од 3 основни компоненти:

1. Влез, ги преставува машините, капиталот, опремата, луѓето, енергијата, информацијата, знаењето, искуството, вештината и др

2. Тек на процесот, систем од активности кои се користат за трансформација на влезните во излезните големини.

3. Излез,тоа се производите и услугите произведени во системот.

- **Маркетинг и истражување на пазарот**

  - Маркетинг ориентираните претпријатија имаат тенденција да ги изберат вистинскиот пазар и да се фокусираат на изнаоѓање на начини за да ги задоволат потрошувачите. Претпријатијата имаат внимателно разработен маркетинг план кој се базира на развој на вистинските продукти, прилагодување на цената, пласманот и силна промоција на истите како би допреле до потрошувачите.

- **Примена на статистички и други методи**

  - Современото работење се повеќе се сведува на мерење и анализа која се користи при планирањето, преиспитување на резултатите од работењето, подобрување на процесите и операциите, споредба со конкурентската организација. Примената на статистички методи, со реални податоци, преставува моќно средство за решавање на проблемите и континуирано подобрување. Со мерењето се добиваат најважни податоци за клучните процеси на производство и постигнатите резултати, всушност статистиката е другиот јазик на контролата на квалитетот. Елементарните статистички методи кои најчесто се применуваат за контрола на квалитетот се: **чек листи за собирање на податоци, парето дијаграм, дијаграм за причини и последици, контролни карти, карта на трендот, хистограми и сл.**

- **Анализа на трошоци**

  - Основна цел на секое конфекциско претпријатие е да остварува профит. За да го постигнеме тоа мора да посветиме посебно внимание на постигнување на висок квалитет на производите за пониска цена од она на конкуренцијата. Тоа значи дека мора да обезбедиме оптимален однос помеѓу трошоците и квалитетот.

8. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО (RESEARCH METODOLOGY)

8.1. Предмет на истражување (Subject of the research)

Предмет на овој труд е планирањето, контролирањето и реализирањето на производството на панталони во едно конфекциско претпријатие. Во овој труд е дадена врската помеѓу менаџментот и менаџерските функции во конфекциското претпријатие „ V&E “ од Штип. Опфатено е и проектирањето и имплементацијата на системот за квалитет, трошоци и квалитет, фактори за квалитет. Исто така, обработени се производството и дејноста која што ја врши текстилното претпријатие, организацијата во претпријатието, менаџерските функции, кадровското екипирање и обука на вработените, организацијата на производството, групирањето и принципите по кои што функционира претпријатието. Опфатено е и маркетинг истражувањето на пазарот. Исто така е биде прикажан начинот на контролирањето како дел од процесите на менаџментот и контролата на успешноста на севкупното деловно работење на претпријатието

Всушност, од голема важност е да се посочат и факторите од кои зависи квалитетот и тоа тоа како главен фактор е човекот затоа што тој го контролира производниот процес, го испитува пазарот и сл. Втор значаен фактор за квалитетот е управувањето, бидејќи ефикасноста и ефективноста во производството во голема мера зависат од способноста на менаџментот во претпријатието. На трето место се парите, бидејќи целта на секој производител е да остварува профит, а тоа може да се оствари само преку производство на квалитетни производи при оптимални трошоци. Мотивацијата е четвртиот фактор од кој зависи квалитетот, бидејќи квалитетот на производот и начинот на работење во голема мера зависи од тоа колку работникот е мотивиран да работи. Пазарот е исто така значајна категорија која во голема мера го условува квалитетот. Нивото на квалитет треба да е високо за да ги задоволи комплексните барања на потрошувачите и да одговори на големата конкурентност на пазарот. Материјалите, машините, методите и мерењата или примената на најнова технологија се зависни пред се од техно – економските карактеристики на претпријатието.

9. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО: (RESEARCH TASKS)

- Главна задача е да се направи технолошка подготовка на работата во индустријата за облека , да овозможи подобри услови за работа во производството.
- Анализа на изработка на предметите за облека и избор на средства за работа
- Изработка на планови на технолошки операции
- Изработка на монтажни планови
- Изработка на видот на производната линија
- Обликување на работни места
- Избор на системите на технолошкиот процес
- Избор на системи на вградување на работни места
- Изработка на планови на технолошкиот процес
- Анализа на влијанието на обуката и тренингот
- Студија на работата
- Лансирање и следење на техничко-технолошката документација

10. ХИПОТЕЗА (HYPOTHESIS)

10.1. ГЕНЕРАЛНА ХИПОТЕЗА (GENERAL HYPOTHESIS)

Тоталната контрола на квалитетот ги опфаќа сите функции во организацијата, додека пак за успех на интегралното управување со квалитет се неопходни три фактори и тоа: ефективен тренинг, ефективна имплементација на тоталната контрола на квалитетот и целосна посветеност на врвното раководство.

1) ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1: (SPECIAL HYPOTHESIS 1)

Ефективвниот тренинг на вработените придонесува до зголемување на вештините на вработените се со цел да ги извршуваат задачите а воедно и да ја подобрат својата комуникација и соработка помеѓу самите нив.

1.1) ПОЕДИНЕЧНА ХИПОТЕЗА 1: (INDIVIDUAL HYPOTHESIS 1)

Обуката од надворешни обучувачи е од главно значење бидејќи тоа се искусни обучувачи кои што врз основа на своето искуство би можеле на учесниците на обуките да им пружат поголемо значење со користење на практични алатки за зголемување на продучтивноста.

1.2) ПОЕДИНЕЧНА ХИПОТЕЗА 2: (INDIVIDUAL HYPOTHESIS 2)

Менторството исто така е од голема важност за постигнување успех. Тоа е професионална поврзаност помеѓу менторот и слушателот и има за цел давање на поддршка и пренесување на знаења, вештини и искуства од едно на друго лице.

2) ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 2: (SPECIAL HYPOTHESIS 2)

Интегралното управување со квалитет дава значителен пристап на континуирано унапредување на функциите за квалитете на производните линии за задоволување на потребите во производството.

3) ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 3: (SPECIAL HYPOTHESIS 3)

Целосната посветеност на врвното раководство кон остварување на тоталната контрола на квалитет и овозможува на организацијата да ги постигне поставените цели преку мотивација на вработените и подобрување на комуникацијата.

11. МЕТОДИ НА ПРИБИРАЊЕ НА ПОДАТОЦИ: (METHODS OF COLECTING DATA)

Современото работење се повеќе се сведува на мерење и анализи кои се користат при планирањето, преиспитување на резултатите од работењето, подобрување на процесите и операциите, споредба со конкурентската организација. Примената на статистички методи, со реални податоци, преставува моќно средство за решавање на проблемите и континуирано подобрување. Со мерењето се добиваат најважни податоци за клучните процеси на производство и постигнатите резултати, всушност статистиката е другиот јазик на контролата на квалитетот. Исто така, од големо значење за прибирање на податоци се и анкетните прашалници. Тие преставуваат испитување преку напишан прашалник, и според тоа како се формулирани прашањата, анкетниот прашалник може да биде стандардизиран прашалник однсоно кога се дадени одговори и алтернативи и нестандардизиран без одговори и алтернативи туку само отворени прашања.

11.1 Анкетен прашалник со комбинирани прашања (Survey questionnaire with combine questions)

Испитувањето ќе се врши според структуриран прашалник, а испитаници ќе бидат сите вработени во текстилната компанија.

Анкетниот прашалник ќе опфаќа вкупно 240 испитаници (вработени во компанијата „V&E“). Добиените резултати ќе бидат преставени со графички приказ.

12. АНАЛИЗА НА ПРАШАЛНИКОТ (QUESTIONNARE ANALYSIS)

Истражувањето во овој магистерски труд е направено преку анкетен прашалник на вработени на различна возраст во „V&E“ конфекција во Штип, од кој добиените одговори се преставени графички и табеларно и на крај да се донесат заклучоци врз основа на добиените одоговори.

Истражувањето е направено преку анкетен прашалник доставен до вработени во мали и средни претпријатија, на различна возраст, од кој добиените одговори графички и табеларно се прикажани, за на крај да се донесат заклучоци врз основа на добиените одговори.

Во понатамошниот текст следува графички и табеларен приказ на обработените податоци за секое прашање поединечно. Во табелите што следуваат се прикажани одговорите од вработените.

13. РЕЗУЛТАТИ ОД АНКЕТНИОТ ПРАШАЛНИК: (RESULTS FROM THE QUESTIONNARE)

1. Каква е образовната подготвеност на Вашите вработени?

а) Со докторат: **- 4**

б) Со магистратура: **- 36**

в) Со високо образование: **- 33**

г) Со вишо образование: **- 12**

д) Со средно (четиригодишно) образование: **- 103**

ѓ) Со средно (тригодишно) образование: **- 50**

е) Со основно образование: **- 2**

ж) Останато: - /



Табела 1. Графички приказ на образовната подготовка во компанијата.

Table 1. Graphic presentation of the educational preparation of the company

2. **Дали образовната структура на Вашите вработени одговара на потребите на Вашата организација?**

а) Да - **84**

б) Не- **16**

3. **Дали имате недостаток на работна сила?**

а) Да -**100**

б) Не - /

- **Ако е да, со кое занимање има недостаток?**

- Најголем недостаток во компанијата „V&E“ има во секторот за технолошка подготовка и администрација. Се поголема е потребата од високо образовен кадар се со цел за главната подготовка за производство и тековните процеси понатаму.

Од првите три прашања од анкетата може да се заклучи дека на компанијата и недостига поголем стручен кадар. Во самата компанија има доста вработени со средно четиригодишно образование, односно дури 43% што е скоро на половина од сите вработени во истата. Но според испитаниците, тие 43% со средно образование имаат завршено од истата област односно текстилно стручно средно образование. Но, на компанијата и недостасува кадар од областа на администрацијата и технолошката подготовка се со цел полесно, побрзо и поефективно да се направат сите почетни технолошки операции, маркетинг планови и сл...

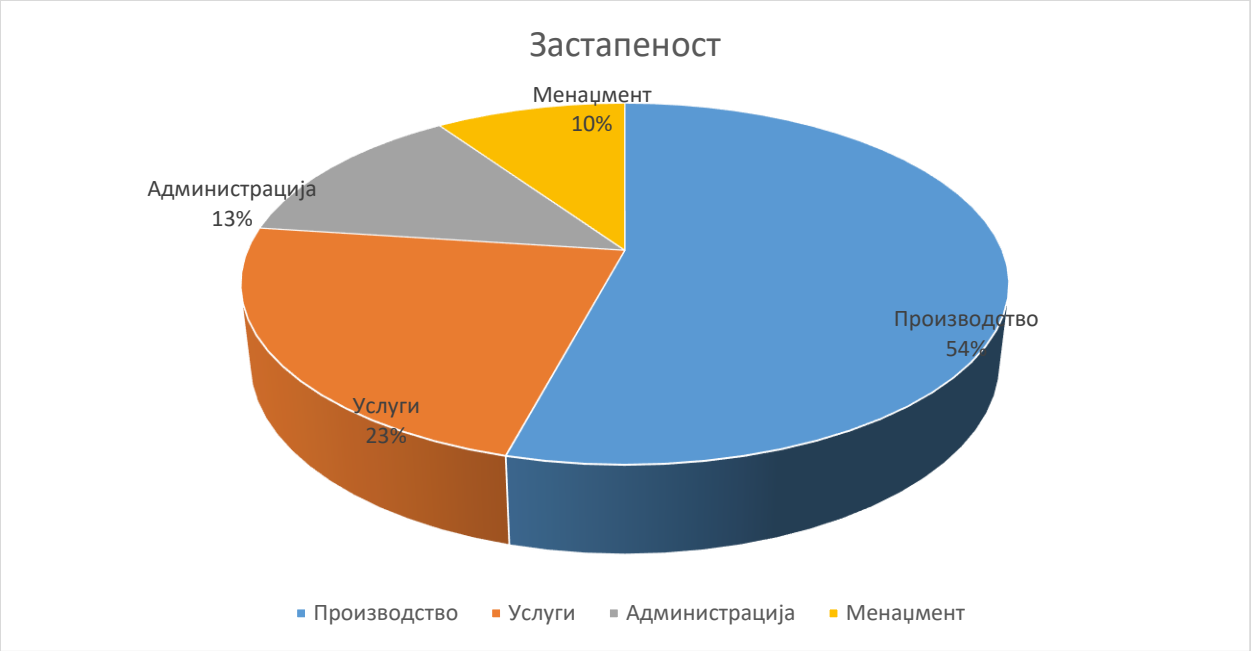
4. **Каква е застапеноста на Вашите вработени (изразена во проценти) во следниве категории:**

а) Производство - **130%**

б) Услуги - **55%**

в) Администрација -**32%**

г) Менаџмент - **23%**



Табела 2. Графички приказ на застапеноста на вработените во компанијата

Table 2. Graphic presentation of the representation of the employees in the company

Според застапеноста на вработени во текстилната компанија, од анкетниот прашалник може да се забележи дека најголем дел на вработени се во производствениот сектор, односно дури 54% од вработените. Во овој сектор се извршува проектирањето на производот, техничката припрема, набавката, планирањето и реализирањето на производните процеси, самото производство, потоа контролирањето, испитувањето и проверувањето за на крај да дојде до пакување на готовиот производ и продажба и дистрибуција кои се неопходни во овој процес.

Во овој сектор се контролираат сите функции во самата конфекција, додека пак најголем акцент се става на критичните работни места каде што се поајвуваат голем број на дефекти се со цел да се обезбеди производ кој што би одговарал на дадените спецификации од страна на административниот сектор. Во производниот сектор, секој од вработените на својата функција е запознаат со својата операција како и со претходната операција што се одвивала а исто така и со наредната операција што следува во производството. Тоа е така затоа што таму се одвиваат сите операции почнувајќи од подготовката, потоа кроење,

шиење, дорабoтката и завршните работи и на крајот самата контрола на производот што се изработува.

Во останатите три сектори исто така се половина од вработените, каде што се извршуваат останатите административни постапки, но сепак овде недостига стручен кадар се со цел работата да се реализира побргу без да дојде до поголеми загуби и трошоци. Воедно, овде се врши и контрола на залихите во самата компанија, односно со колкав број на ресурси се располага и дали е возможно да се започне самото производство. Се прави план за се и за секого, односно кој со која машина ќе управува, дали дел од работниците се на одмор, на боледување или нешто друго. Во целост се прави план за секоја машина, суровина, магацин и вработен. Исто така, овде се случува и предвидувањето на побарувачката на пазарот, која што ја врши менаџмент секторот и овде мора да се земат сите фактори во предвид како што се сите можности за оптимално и рационално искористување на машините, суровините, работната сила, времети и просторот.

Во производството во самата конфекција се наоѓа и контролор кој е задолжен за квалитетот, за испитувањето и тестирањето на самиот производ.

5. **Наведете го бројот на вработени (изразени во проценти) според производниот сектор:**

а) Техничко планирање и подготовка – **8%**
б) Кроење **- 6%**
в) Шиење **- 146%**
г) Доработка **- 40%**
д) Завршни работи **- 36%**
ѓ) Контрола на квалитет **- 4%**



Табела 3. Графички приказ на вработени по производен сектор

Table 3. Graphic presentation of employees by production section

Според резултатите од петото прашање може да заклучиме дека во текстилната компанија постојат 6 производни сектори. Во првиот сектор односно во техничкото планирање и подготовка се вработени само 8% од 240 испитаници. Основна задача на овие 8% испитаници е да направат соодветна техничка подготовка која одговара на прашањата: како, кога и колку. Овде од страна на инжинер, се прави детален извештај и бизнис план на тоа што ќе се работи во понатамошните сектори, односно се прави анализа на движењето и искористувањето на секој ресурс и времето што е потребно за изведување на операциите.

Во вториот сектор, односно во кроење имаме 6 испитаници, односно 6% од вкупниот број испитаници. Овде започнува процесот на кроење на материјалот според дадени шаблони и овие 6 работници мораат во даден временски период да го искројат материјалот

според шаблон на панталони. Во наредниот сектор, односно сектор на шиење исто така имаме 146 испитаници кои имаат задача веќе скроените материјали да ги состават односно да ги сошијат. Четвртиот сектор е секторот за доработка и од вкупно 240 испитаници овде имаме 40% од испитаници кои се вработени за да вршат доработка на поситните и подеталните делови на панталоните по процесот на шиење.

Во секторот на завршни работи се вработени 36 испитаници – работници и тие имаат задача да го завршат крајниот производ се со цел да стигне до продажба. Во овој сектор се врши перење, пеглање, чистење на конец на самите панталони.

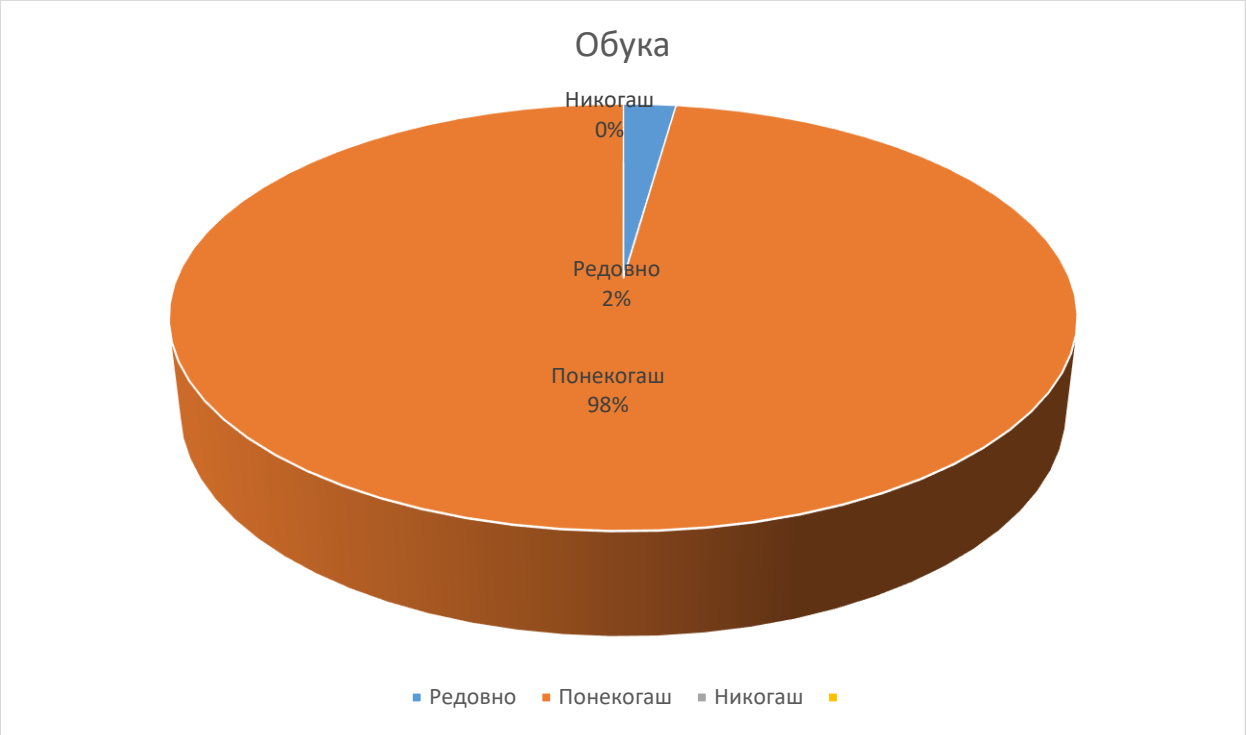
Последниот сектор е контролата на квалитетот. Во овој сектор се вработени 4% од 240 испитаници, односно само 4 испитаници кои што имаат назив контролор. Тој го има последниот збор односно го прегледува производот. Доколку производот ги задоволува критериумите тогаш тој може да се пакува и да се пушти во продажба.

6. Дали во Вашата компанија практикувате обука на работното место?

а) редовно се инсистира на обука, додека кандидатот не ги постигне очекуваните резултати

б) понекогаш (во зависност од потребите)

в) никогаш



Табела 4. Графички приказ на прашањето за обука на вработените

Table 4. Graphic presentation of the employees training question

7. Дали во Вашата организација има редовна обука за стекнување нови знаења?

а) Да - √

б) Не - **X**

Ако е Да, на каков начин таа се одвива:

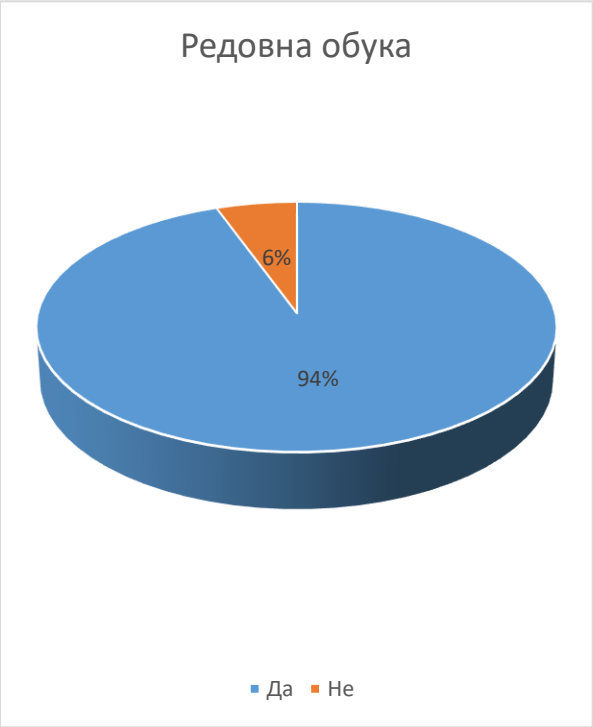
а) Еднаш годишно **- 92%**

б) Два пати годишно – **3%**

в) По потреба **- 2%**

г) По нивна желба **- 3%**

д) Друго (наведете) -/





Табела 5. Графички приказ на потребата за обука на вработените во компанијата

Table 5. Graphis representation of the need for trainings of the employees in the company

На понудените прашања во врска со обука на вработените, 98% од испитаниците во компанијата одговориле дека имаат обука понекогаш, многу ретко односно само доколку има потреба од обука, додека пак само 2% одговориле дека редовно инсистираат на обука бидејќи сметаат дека обуката е неопходна како за сите вработени така и за подобри успеси на самата компанија.

8. **Дали оваа година имате користено консултантски услуги за стекнување на одредени знаења?**

а) Да - √

б) Не - **X**

Ако е Да, од која област?

а) Менаџмент **- 34%**

б) Технологија **- 10%**

в) Човечки ресурси **- 45%**

г) Информатичка технологија **- 11%**



Табела 6. Графички приказ на користење консултански услови во последната година

Table 6. Graphic representation of the using consultant condition in the last year

Од горе наведените прашања може да се забележи дека самата компанија не врши голем број на обуки на вработените, туку само кога тоа е потребно. Може да се заклучи дека компанијата ги избегнува овие настани се со цел да ги намали трошоците коишто би ја следувале за да направи обука на вработентите или пак тим билдинг.

Самата компанија смета дека има доволно време а воедно и вработени односно контролор или шеф на смена кој во текот на работниот ден ќе може да интервенира или помогне доколку нешто не е јасно.

9. Дали во Вашата организација се појавуваат грешки при производството?

а) Да - √

б) Не - **X**

Ако е Да, поради кои причини настануваат грешките?

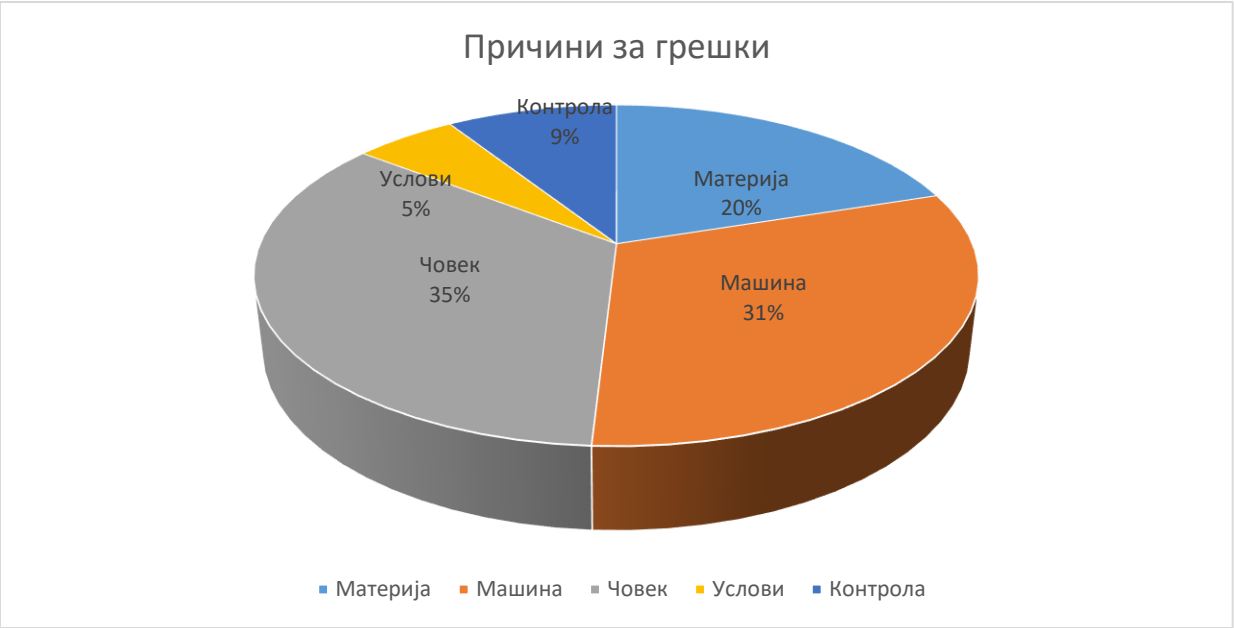
а) Материјал - **22%**

б) Машина - **34%**

в) Човек - **38%**

г) Услови - **6%**

д) Контрола - **10%**



Табела 7. Графички приказ за причините за грешки во компанијата

Table 7. Graphic display of the reasons for mistakes in the company

Не секоја последица што настанува, како на пример грешки во квалитетот на производите и претходи причина која може да произлегува од самите ресурси како што се човекот, од материјалот, машината, од условите на работа и слично, но самиот раководител е задолжен истата да ја открие навремено за да може да се отстрани. Овде, контролорот е должен да направи идентификација на проблемот, односно да открие што е точниот проблем што е настанат, да изврши идентификација од каде и зошто настанува проблемот. Потоа, тој има задача да ги открие факторите што влијаат врз проблемот а во овој случај тоа се машината на која се работи и вработениот што управува со самата машина. Сосема е во ред да се земат и други можни фактори што влијаат врз проблемот се додека дефинитивно не се открие каде настанал проблемот. На крајот, самиот контролор прави анализа за да го утврди проблемот и да најде брзо и едноставно решение за да го реши.

Според анкетниот прашалник даден на вработените се идентификуваат брзо и навремено причините за настанатите дефекти при реализација на производот во компанијата. Од сите причини, најзначајни се: човекот и машината, па поради тоа треба да им се посвети најголемо внимание на нив. Од неправилната работа на човекот настануваат најголем број на грешки, а до тоа доаѓа поради недостиг на обука, искуство, возраст и сл.. За нивно надминување потребно е да се зголеми контролата над него, да се изврши дополнителна обука или да се замени со нов поискусен и поспособен работник. Со тоа се елиминира главната причина за дефекти и се настојува да се постигне бездефектно производство.

Раководителите, особено внимание мора да насочат кон утврдување на фазите, односно на операциите каде што настануваат најголемиот број на дефекти во квалитетот за да ги отстранат самите причини за настанувањето на истите.

Обуките за развој на вработените се важен дел од деловните стратегии на многу организации. Ефективната обука може да ја зголеми ефикасноста на вработените со тоа што ќе ги научи на нови вештини и процеси.

10. Во кој од производните сектори настануваат најголем број на грешки?

а) Техничко планирање и подготовка **- 10%**

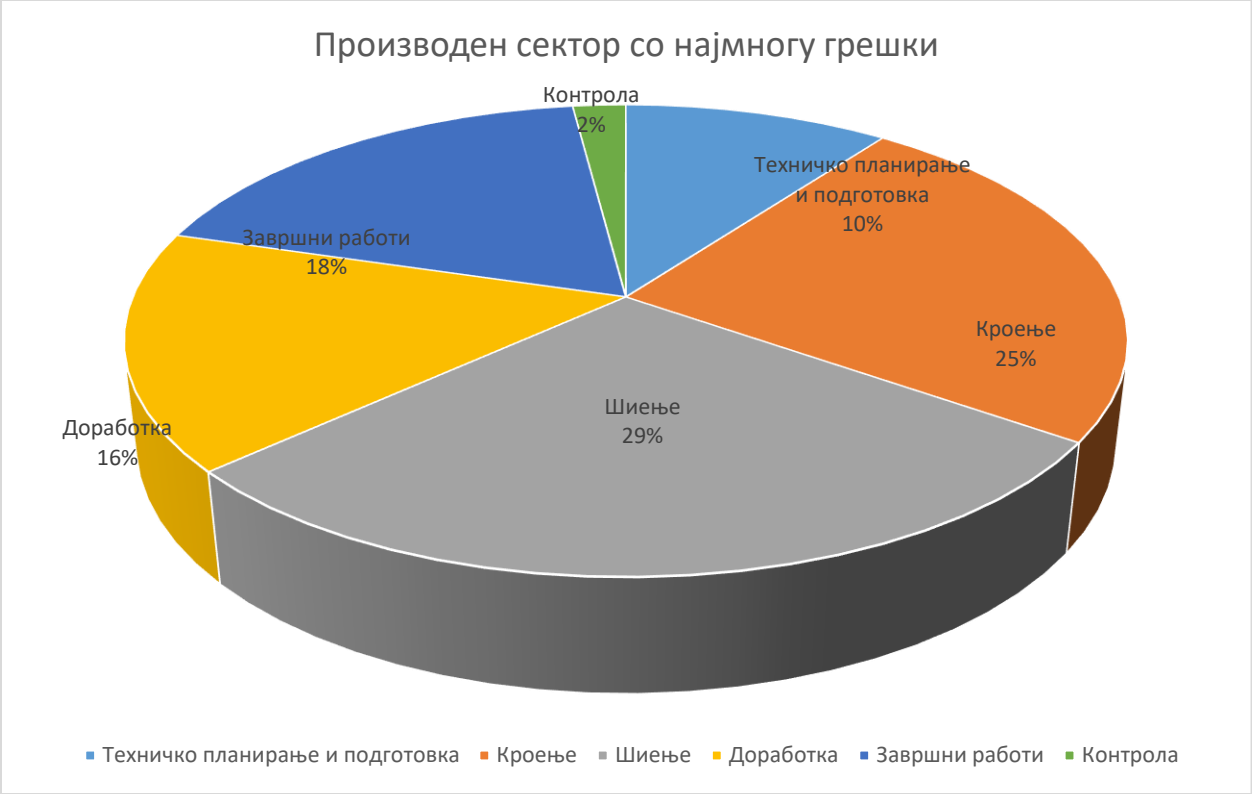
б) Кроење **- 24%**

в) Шиење **- 28%**

г) Доработка **-16%**

д) Завршни работи **- 18%**

ѓ) Контрола на квалитет **- 2%**



Табела 8. Графички пристап на производен сектор со најмногу грешки.

Table 8. Graphic approach to the manufacturing sector with a lot of mistakes

Според петото прашање, преку испитување на вработените во дадените сектори, заклучивме дека најголем број на дефекти во претпријатието настануваат во производниот сектор особено во секторот на шиење. Бројот на дефекти што се појавува во овој сектор е варијабилен и изменичен а пред се зависи од комплексноста на моделот што самото конфекциско претпријатие го изработува, искуствата и вештините на операторите како и старосната структура на операторите. Постојат и голем број на други фактори кои придонесуваат за појава на дефекти.

Раководителите, особено внимание мора да насочат кон утврдување на фазите, односно на операциите каде што настануваат најголемиот број на дефекти во квалитетот за да ги отстранат самите причини за настанувањето на истите.

- **Силни страни – слаби страни – можности – опасноснти (SWOT) на вашата компанија?**

1. **Кои се главните, односно силните страни на вашата компанија?**

а) испитаниците биле некогаш дел или барем слушнале за некои видови на обуки и тренинзи;

б) обуките и тренинзите влијаат врз мотивацијата на вработените при извршувањето на нивните секојдневни работни обврски и напредок во нивната кариера;

в) достапност до ефтина работна сила, нејзината квалификуваност и конкурентноста што на тоа се засновува;

г) најголем број на организации во текстилната индустрија се мали и средни и се целосно во приватна сопственост, што овозможува висок степен на прилагодување кон потребите на деловните партнери за брза испорака на производите со соодветен квалитет;

2. **Кои се слабите страни на вашата компанија?**

а) многу често компаниите не применуваат обуки и тренинзи за нови вработени,

б) незаинтересираност и од страна на вработените за посетување на обуки за унапредување на нивните знаења

в) недостаток на образовен кадар во административните сектори и во менаџментот на компанијата;

г) недостаток на стратегиско планирање во рамките на секторот, а и во рамките на друштвата;

д) ниските плати и несоодветните услови за работа делуваат демотивирачки за вработените;

3. **Кои се можностите на вашата компанија?**

а) ефективно и ефикасно извршување на работните задачи

б) вработување на млад кадар;

4. **Кои се опасностите на вашата компанија?**

а) вработените ги напуштаат своите работни места заради ниска мотивација од страна на компанијата;

б) вработените ги напуштаат своите работни места заради ниски плати;

в) голем број на грешки во производниот сектор поради невнимание на вработените;

г) заканите за текстилната индустрија произлегуваат од политичката состојба на регионот и од силната конкуренција која доаѓа од странство, пред се од Кина и Индија;

Според направената SWOT анализа на компанијата на предности и недостатоци може да се забележи дека компанијата сепак спроведува некаков вид на обуки но, сепак недоволно бидејќи се реализираат еднаш годишно или само пак по потреба. Сепак доколку се вработи млад кадар со соодветно обвразование и доста мотивиран тоа би значело подигање на мотивираноста и кај останатите вработени во компанијата а вооедно би дошло и до поголемо внимание на настанување на грешките со што би се намалиле доколку има поголем број на вработени што навремено би ја контролирале работата се со цел да не дојде до тие грешки.

Управувањето со квалитетот се темели на тимска работа, но само со потребното знаење, сите можат да бидат креативни и да придонесат за зголемување на квалитетот на работата и на резултатите во компанијата. Поединци и експерти не може да влијаат врз унапредувањето на квалитетот, ако не ги следат останатите. Инвестирањето во технологијата, опремата и процесните промени е важно, но тие инпути не го гарантираат развојот за работење и предноста пред конкурентите, без адекватна инвестиција во вработените.

III. ПРЕДЛОГ НА ПОНУДЕНО РЕШЕНИЕ ЗА ИСТРАЖУВАЧКИОТ ПРОБЛЕМ (PROPOSAL OF THE OFFERED SOLUTION FOR THE RESEARCH PROBLEM)

Според досегашните искуства во развиените компании се покажало дека мотивацијата на вработените е еден од првите предуслови за да се постигне квалитет во целото производство и процесите да се одвиваат константно. Сепак, според многу истражувања се покажало дека всушност никој не може да ги мотивира вработените да направат нешто без тоа сами да го посакаат. Затоа, она што компанијата може да го направи за своите вработени е да пронајде начин со кој ќе ја разбуди мотивацијата и внатрешниот потенцијал на вработените.

Оние компании кои што вложуваат во развојот на ресурси, свесни се за значењето на мотивираните вработени за успехот на компанијата. Тие користат различни начини замотивација како финансиски бенефиции кои ги нудат на своите вработени. Голем број на теоретичари сметаат дека сепак материјалните бенефиции немаат толку големо влијание на мотивацијата колку што има структурата на самото работно место. Самиот менаџер е должен итно да интервенира, доколку забележи промени во мотивацијата кај вработените. Како едни од начините за зголемување на мотивираноста се директната комуникација, размената на информации како и давање до знаење дека вработените се ценат како личности, а не само како извршители.

Доколку се земе во предвид големиот пазар, постојат многу разлики помеѓу самите организации,помеѓу начинот на кој што функционираат, меѓу лугето што работат со нив. Секој поединец има свое размислување и своја замисла како тој би бил мотивиран, а исто така и менаџерите сметаат дека имаат свои идеи и начини како да ги мотивираат вработените.

Денес, во динамично променливи услови на стопанисување а воедно и голема конкуренција на пазарот, стратегиските менаџери мора да посветат големо влијание во формулирање на организациска стратегија се со цел да се остварат позитивни резултати во работењето. Секое претпријатие се стреми кон постигнување на подобри резултати во

производството а воедно и на финансиски план. За да се реализира успешно производството, самата компанија мора да воспостави добар технолошки процес и да направи избор на средства за работа уште на самиот почеток.изборот на средства за работа е зависен од расположливите средства за инвестиции.

Спроведените анализи, покажуваат дека за да се опстане во современите услови на стопанисување, вниманието мора да се насочи кон имплементирање на ISO стандардите, вклучување на тоталната контрола на квалитетот, ефективен тренинг и обуки а воедно и целосна посветеност на врвното раководство преку градење и развивање на свеста за квалитет кај сите вработени во претпријатието. Во секоја компанија, квалитетот се појавува како најкритичен фактор потребен за опстанок и раст на секое конфекциско претпријатие. Денес, во современите услови на стопанисување, за едно претпријатие да опстане мора да учествува во континуираните промени.

Главна задача на конфекциското претпријатие "V&E" е висококвалитетно сопствено производство на панталони, кое се базира на реализација на концепрот од идентификување на потребата на потрошувачите па се до оценување на нивното задоволство од користење на производот. За реализација на производот е потребен соодветен план за реализирање на сите процеси и создавање на соодветни документи.

Според истражувањето во самата конфекција, се покажа дека најголем број на дефекти настануваат во производниот сектор односно секторот на шиење. Овде, бројот на настанати грешки постојано е варијабилен, односно зависи од моделот кој што се изработува. Одговорните мора да го посветат своето внимание кон утврдување на точната операција каде што се случуваат грешките во процесот на производство. Врз основа на ова, мора да се идентификуваат причините за настанатите дефекти при производството на панталони во самото претпријатие. Како најзначајни причини за настанување на дефекти може да се земат човекот и машината, па поради тоа на нив треба да им се посвети најголемо внимание. Поради неправилна работа на човекот се должат голем број на дефекти, додека пак најголема причина а сепак и најчеста е неговата обука, искуство, возраст и сл.. За полесно надминување потребно е да се згоелеми контролата над него, да се изврши дополнителна обука или да се замени со нов поискусен и поспособен работник. Доколку сетоа ова се направи тогаш се намалува и нивото на дефекти што настануваат. Секоја

компанија мора да ги препознава важните елементи што се потребни за зголемување на производството а воено и мотивацијата на вработените, за подобрување на развојот на компанијата. Ова е од голема важност бидејќи што поголем број на мотивирани вработени во компанијата толку поголем раст на компанијата поради ефикасно и ефективно исполнување на сите цели.

Според анкетниот прашалник, може да се заклучи дека во самата организација недостига обука на вработените па според тоа може да се заклучи дека работниците не работат добро. Тоа е така, бидејќи вработените имаат одреден степен на знаење поврзано со различни работни места. Сепак, ова не е доволно за самата компанија па поради тоа вработените се принудени постојано да се прилагодуваат на новите барања за работа. Компанијата мора да има континуирани политики за обука и задржување на вработените. Преку обука на вработените, ефикасно се постигнува работата. Голем дел од придобивките од обука се постигнуваат значително полесно доколку станува збор за планирана обука. Добро обучени работници помагаат да се зголеми продуктивноста и профитот. Инвестирање во обука на вработените треба да ги подобри стапките на задржување на вработените и задоволството на клиенитите.

Во однос на ова трврдење може да се заклучи дека генералната хипотеза во истражуваното конфекциското претпријатие е делумно точна. Обуката на вработените има голема улога во подобрување на перформансите а воедно и зголемување на продуктивноста. Затоа вработените и менаџерите треба да посетуваат разновидни обуки. Правилното обучување на работените и менаџњерите води кон подобрување на квалитетот на услугата која ја пружи организацијата.

Од пополнетиот прашалник и добиените одговори може да заклучиме дека:

- Од голема улога се обуката и развојот за подонро позиционирање на организациите и компаниите во однос на конкуренцијата,
- Обуката на вработените и менаџерите влијае позитивно врз извршувањето на работните задачи и активности,
- Обуката влијае позитивно врз поединецот, на организацијата.

Од анкетираниот прашалник на самата компанија можеме да заклучиме дека поедничните хипотези 1 и 2 не се потврдуваат во самата конфекција бидејжи таа нема доволно организирани обуки кои што ќе ги обучат вработените на подобри знаења во работата со што ќе се намалат грешките во производниот сектор односно би се сведеле на миниум а тоа би довело до побрзо извршување на работните задачи, поквалитетно и ќе се намалат трошоците а ќе се зголеми профитот на самата компанија.

Според истражувањето можеме да заклучиме дека доколку се воведат поголем број на квалитетни обуки на вработените тоа би влијаело позитивно врз унапредување на перформансите, врз зголемување на продуктивноста и ефективноста на самите вработени. Секое претпријатие има за цел да создаде јаки кадри преку различни обуки се со цел преку нив да резултира со голем профит. Сепак можностите за развој на работното место го потикнуваат секој вработен да работи подобро односно да се надоградува на професионален план во самата компанија. Од спроведената анализа може да се заклучи дека поради недостаток на обука на самите вработени во производниот сектор настануваат најголем број на грешки, па доколку тоа се подобри во иднина, односно доколку самата конфекција вложи напор за почесто организирање на обуки и надоградување на сите во компанијата тоа би значело големо унапредување на вработените во организацијата и ќе доведе до повисок раст и развој на сите функции во организацијата па и на самите вработени во организацијата.

Исто така, бидејќи во самата компанија обуките се на најмало ниво, па поради тоа врвното раководство, односно вработените во повисоките работни позиции се задолжени да го мотивираат вработениот за да се постигне успех. Самите менаџери сметаат дека развојот на кариера е поврзан со мотивацијата доколку е потребно да се задржи вработениот. Како добри мотивациони фактори се сметаат обуките.

Во компанијата „V&E'' бидејќи има недостаток од обуки, менаџерот или контролата е должен да го мотивира вработениот за поголем успех. Но, тоа не е во целост успешно доколку самиот вработен не се надоградува за работната позиција што ја извршува. Од овде може да се заклучи дека поединечната хипотеза 3 е делумно точна. На вработените им се дава мотивација на работното место, но не е онаа најпотребната. Тие добиваат пофалби и мотивирачки зборови за подобро извршување на задачите.

Преку овој магистерски труд треба да се даде акцент кон пронаоѓање и воспоставување на начини за подобрување и надоградување а воедно и развој на човекот и неговиот капитал и се тоа со обука каде што тој ќе е доволно мотивиран и од самите надредени и од неговата работна позиција со што тоа би ја зголемила продуктивноста.

Врз основа на резултатите добиени од самото истражување, може да се каже дека генералната хипотеза и поединечните хипотези се потврдени, бидејќи се согледани нови можности и информации за обуката, развојот и мотивацијата на вработените

Од анкетниот прашалник може да се констатира следново:

- Потребно е поголем број и почеста организација на обуки се со цел за едукација на вработените во целата компанија бидејќи недостатокот може да влијае врз конкурентноста на компанијата,
- Да се создаде опкружување кое ќе го фаворизира и наградува вработениот и ќе го мотивира,
- Преку тотална контрола на квалитетот да се извршува еационално искористување на ресурсите.

Па, според ова може да се заклучи дека доколку конфекцијата инвестира во поголем број на квалитетни обуки и ги мотивира вработените тоа би значело подобрување на сите производни сектори а воедно и на сите менаџерски функции. Тоа би било од голема важност за планирањето како прв и основен чекор а потоа и за останатите функции односно за контролата, организирањето и реализирањето на производите што компанијата ги нуди.

Обуката на работното место е важна за да му покаже на вработениот како да ја врши квалитетно работата што му е зададена. Всушност, компанијата односно конфекцијата „V&E“ би можела да извршува формална или неформална обука. Како неформална обука се зема во предвид кога нововработениот ќе се набљудува од поискусен работник за да види како работата се врши, додека пак како формална обука се опфаќа кога на работникот му се дава работа, упатство како да ја врши работата, од страна на супервизор или искусен

работник кој што е лице што ја врши работата а во исто време го подучува и новиот работник. Доколку компанијата превземе ваков тип на обука, на неа не би и било потребен посебен кадар или посебни простории за обучување а со тоа кандидатот што же го обучуваат започнува веднаш со работа. Ова е една од наједноставните методи како до подобар кадар и подобро искористување на ресурсите во компанијата со цел подобар производ. Ваквиот тип на обука за време на работа може да го наруши редовното работење. Исто така може да доведе до тоа и самата таа воопшто да не се одржи доколку лицето што треба да ја изврши обуката ги остава вработените сами да си ја учат работата. Обуката може да биде ефикасна само доколку обуката е добро планирана и изведена за време на работното место.

Човечките ресурси се еден од најзначајните фактори во една организација. Кадрите во организацијата, нивната обука и нивниот развој се одлучувачки фактор на конкурентската способност и успехот на организацијата. Денес, постојат многу промени кои влијаат врз организацијата па поради тоа вработените постојано се соочуваат со ситуација која бара поголемо ангажирање, учење и знаење.

ЗАКЛУЧОК (CONCLUSION)

Секое претпријатие без разлика дали е мало, средно или големо се стреми кон постигнувае на подобри финансиски а воедно и производни резултати. За да се има успешно реализирано производство, главен и основен предуслов е да на самиот почеток се постави правилно технолошкиот процес и да се направи добар избор на ресурсите, односно средствата потребни за работа. Изборот на средства за рабпта е најчесто ограничен во зависност од расположливите средства за инвестиции.

Системите за квалитет се методологии во кои производителот мора да воспостави и следи систем за да помогне да се осигури дека нивните производи ги исполнуваат дадените и применливите барања и спецификации. Голем дел од компаниите се преоптоварени кога станува збор за системи за квалитет. Повеќето од клиентите бараат некој вид на систем за квалитет, па за да се воведе овој систем неопходно е најпрво многу знаења за пристапот кон квалитетот, кон обезбедувањето на квалитетот и кон контролата на квалитетот. Системот за квалитет се изразува преку организациските цели и аспирации, политики, процеси, документирани информации и ресурси потребни за негово имплементирање и одржување. Претпријатијата немаат друга алтернатива освен обезбедување на квалитет на своите производи според барањата на ISO стандардите бидејќи тоа е патот да одговорат на конкуренцијата на светскиот пазар.

Спроведените анализи, покажаа дека за да се опстане во современите услови на стопанисување вниманието мора да се насочи кон имплементирање на ISO стандардите, вклучување на тоталната контрола на квалитетот, преку градење и развивање на свеста за квалитет кај сите вработени во претпријатието, што е основа за континуирано подобрување на процесите за да се дојде до крајната цел – управување со целокупниот квалитет. Квалитетот се појавува како најкритичен фактор потребен за опстанок и раст на секое конфекциско претпријатие. Денес во современите услови на стопанисување само една работа е сигурна во животот на едно претпријатие, а тоа е учество во континуираните промени. Добивањето на сертификат за квалитет треба да се сфати како почеток на динамичен развој на квалитетот и влез во националното и светското натпреварување за достигнување на самиот врв.

Квалитетот, во секое претпријатие се појавува како најкритичен фактор кој е потребен за да се опстане а воедно и за раст на секое конфекциско претпријатие.

Денес, во се помодерните услови на стопанисување, само една работа е сигурна во животот на едно претпријатие, а тоа е учеството во континуираните промени. Најдоброто нешто за една компанија е да учествува во промените, а не само пасивно да бидат набљудувани.

Прифакањето и управувањето со квалитетот потребно е да биде стратешка одлуга на секое претпријатие. Сертификацијата пак на системот за квалитет не треба да биде цел сама по себе, односно добивањето на сертификат за квалитет треба да биде сфатено како почеток на брз и динамичен развој на квалитетот и влез во светското натпреварување за достигнвање на самиот врв.

Одкако ќе се постават целите и ќе се формираат плановите, основна задача на менаџментот на секоја компанија е да ги преземе потребните чекори и активности за да ги обезбеди плановите за тие да се извршуваат без никакви или поголеми отстапувања. Оваа е главна задача на контрола на менаџментот. Секое претпријатие има потреба од контрола, бидејќи во самото тоа разботат луѓе со различни интереси, цели и погледи кон иднината.

За долгорочен успех за една организација е примената на управување со квалитетот (Total Quality Menagement). Во овој магистерски труд е опфатен дел кој што е посветен на имплементацијата на TQM како резултат на огромниот број на придобивки од неговата примена.

TQM и контролата се со една заедничка цел односно да оневозможуваат настанување на грешки, наместо да се поправат веќе настанатите, го подобруваат квалитетот во производството и обезбедуваат зголемени пригоди и поголема продуктивност на самата организација.

ЛИТЕРАТУРА

1. Anderson, L. (2010). “Talking the Talk” - A discursive approach to evaluating management development.T/i/man Resource Development International, 13(3), 285-9
2. Argote, L. (2012) Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge. Springer
3. Armstrong, M. (2003).Handbook o f Human Resource Management Practice. London : Kogan Page
4. Asare-Bediako, K. (2002). Professional skills in Human Resource Management. Accra: Kasbed Lt
5. Beckford, J. (2003) Quality, London, Routledge, Taylor & Francis Group.
6. Carpinetti, L.C., Thiago, B., GeroÂlamo, M.C. (2003) Quality management and improvement A framework and a business-process reference model, Business Process Management Journal, Volume 9 (4): 543-554.
7. Chase, R., Jacobs, R., Aquilano, N. (2004) Operations Management for Competitive Advantage, Irwin, McGraw Hill.
8. Е. Митрева, С. Голомеова, (2013) “Стандарди и квалитет на текстилни материјали“ . Универзитет “Гоце Делчев”, Штип, Р. Македонија
9. Deb,T. (2010). Human Resource Development Theory and Practices. New-Delhi:Ane Books Pvt. Ltd
10. Деслер, Г. (2007). Основи наменацмент на човечкиресурси. Белград: Датастатус
11. Khurana, A., Khurana, P. & Sharma, H.L., (2009). Human Resource Management. New Delhi :V.K.Enterprises
12. Kitching J. & R. Blackburn (2002), The nature of training and motivation to train in small firms, Research Report, RR330, Small Business Research Center, Kingston University .pp.25-98
13. Klass, B. S., McCClendon J. & Gainey T. W. (2000). Managing HR in the small and medium enterprises: The impact of professional employer organizations, Entrepreneurship: Theory and Practice, 25(1).
14. Pattanayak, B. (2005). Human Resource Management. New- Delhi: Prentice Hall of India Pvt ltd

15. Paunov, M. (2007). Strategic human resource management. “Economy”-University Publishing House
16. Петковски К. & Стоилковска А. (2010). Менаџментцачовечкиресурси. Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент
17. Petz, B,.ur. (1992).Psihologijski rječnik. Zagreb:Prosvjeta 75. Pfeffer, J. (2005).The changing basis of competitive success. The Academy of Management Executive, 19 (4),61-72
18. Harrington, J. (2004) Performance improvement: a total poor-quality cost system, The TQM Magazine, Volume 11 (4): 221-230.
19. McDuff, R. C. (2001) Value Engineering Perspectives on Cost Estimating, Cost Engineering, Volume 43 (10): 33–38.
20. Rao, A., Carr, P., Dambolena, I., Kopp, J., Martin, J., Ralfi, F., Schlesinger, F. (1996) Total Quality Management: A Cross Functional Perspective, New York, John Wiley & Sons.
21. Soin, S. S. (1992) Total Quality Essentials: Using Quality Tools and Systems to Improve and Manage Your Business, Irwin, McGraw-Hill.
22. В. Чепујноска, (1993) Ѓорѓи Чепујноски, Основи на управување со квалитет – филозофија, методологија, искуства, Економски факултет Скопје.
23. В. Чепујноска, (2007) Методи и техники во управувањето со квалитетот – интерна скрипта, Технолошко – металуршки факултет Скопје.
24. Weller, D. (1996) Return on Quality: A New Factor in Assessing Quality Efforts, International Journal of Educational Management, Volume 10 (1): 30-40

ПРИЛОГ

Овој прашалник е направен со цел да помогне во истраувањето за магистерскиот труд на тема: Планирање, контрола и реализација на производство: Стдија на случај модна конфекција „V&E“од Штип.

Основни податоци

Име на фирмата: „V&E“
Адреса на фирмата: Гоце Делчев 34
Број на вработени: 240
Директор: Виктор и Емил Тодорови
Контакт: (телефон или e-mail) 0323967777

Ве молиме да одговорите на следните прашања, резултатите од прашалникот се наменети за потребите на научно истражување од областа на менаџмент на човечки ресурси во мали и средни претпријатија.

Истражувањето во овој магистерски труд е направено преку анкетен прашалник на вработени на различна возраст во „V&E“ конфекција во Штип, од кој добиените одговори се преставени графички и табеларно и на крај да се донесат заклучоци врз основа на добиените одоговори.

1. **Каква е образовната подготвеност на Вашите вработени?**

а) Со докторат:

б) Со магистратура:

в) Со високо образование:

г) Со вишо образование:

д) Со средно (четиригодишно) образование:

ѓ) Со средно (тригодишно) образование:

е) Со основно образование:

ж) Останато:

2. **Дали образовната структура на Вашите вработени одговара на потребите на Вашата организација?**

а) Да

б) Не

3. **Дали имате недостаток на работна сила?**

а) Да

б) Не

Ако е да, од кое занимање има недостаток?

---

4. **Каква е застапеноста на Вашите врабптени (изразена во проценти) во следниве категории:**

а) Производство

б) Услуги

в) Администрација

г) Менаџмент

5. **Наведете го бројот на вработени (изразени во проценти) според производниот сектор:**

а) Техничко планирање и подготовка
б) Кроење
в) Шиење
г) Доработка
д) Завршни работи
ѓ) Контрола на квалитет

6. **Дали во Вашата компанија практикувате обука на работното место?**

а) редовно се инсистира на обука, додека кандидатот не ги постигне очекуваните резултати

б) понекогаш (во зависност од потребите)

в) никогаш

7. **Дали во Вашата организација има редовна обука за стекнување нови знаења?**

а) Да

б) Не

Ако е Да, на каков начин таа се одвива:

а) Еднаш годишно

б) Два пати годишно

в) По потреба

г) По нивна желба

д) Друго (наведете)

8. **Дали оваа година имате користено консултантски услуги за стекнување на одредени знаења?**

а) Да

б) Не

Ако е Да, од која област?

а) Менаџмент

б) Технологија

в) Човечки ресурси

г) Информатичка технологија

9. Дали во Вашата организација се појавуваат грешки при производството?

а) Да

б) Не

Ако е Да, поради кои причини настануваат грешките?

а) Материјал

б) Машина

в) Човек

г) Услови

д) Контрола

10. Во кој од производните сектори настануваат најголем број на грешки?

а) Техничко планирање и подготовка

б) Кроење

в) Шиење

г) Доработка

д) Завршни работи

ѓ) Контрола на квалитет

- **Силни страни – слаби страни – можности – опасноснти (SWOT) на вашата компанија?**

1. Кои се главните, односно силните страни на вашата компанија?

а) _____

б) _____

в) _____

г) _____

2. Кои се слабите страни на вашата компанија?

а) _____

б) _____

в) _____

г) _____

3. Кои се можностите на вашата компанија?

а) _____

б) _____

в) _____

г) _____

4. Кои се опасностите на вашата компанија?

а) _____

б) _____

в) _____

г) _____