

UNAPREDUVAWE NA MENAXMENTOT SO KVALITETOT VO PROCESITE NA TUTUNOPROIZVODSTVOTO

T. Miceski
Institut za tutun - Prilep

VOVED

Zauspešno da se vodi i raboti edna firma (pretprijatie, farma i sl.), neophodno e taa da se upravuva na sistematski i transparenten način. Takviot način na upravuvawe mora da se zasnova na sistem na menaxment koj e proektiran na način {to} e vodi kon postojano podobruvawe na performansite, pritoa vodej{i} smetka za potrebite na site zainteresirani strani, kako {to se: licata anga`irani vo tutunoproizvodstvoto, otkupuva{i}e i

prerabotuva{i}e na suviot tutun i kupuva{i}e na fermentiraniot tutun i tutunskite proizvodi.

Zaradi toa, denes sé pove}e e potrebno do izraz da dojde po{i}tuvaweto na principite na menaxmentot so kvalitet, znaeweto, sposobnosta, iskustvoto, razbiraweto na lu|eto, raboteweto, razumnosta i site onie vistinski vrednosti koi se sakani od mnozinstvoto lu|e.

1.1. Cel na istra`uvaweto

Osnovna cel na ova istra`uvawe e da se dade pridones vo unapreduvaweto na menaxmentot so kvalitet vo procesite na tutunoproizvodstvoto.

Pridonesot bi bil dotolku pogolelem dokolku so ova istra`uvawa se potiknat mnogubrojnite rakovodni, nau~ni

i stru~ni lica da se pridr`uvaat kon principite na menaxmentot so kvalitet i kon nivnoto unapreduvawe.

Pridr`uvaweto kon ovie principi e bitno od aspekt na unapreduvawe na tutunoproizvodstvoto i negovo podignuvawe na povioko kvalitativno nivo.

1.2. Materijal i metodi na rabota

Samata kompleksnost na ovaa problematika ja nalaga potrebata od koristewe na soodvetni informacii od analizite, statistikata i strategijata za ponatamo {niot razvoj na ovaa zemjodelsko-industriiska dejnost.

Vo obrabotkata na podatocite se koristen i analiti~kiot, matemati~ko-statisti~kiot i komparativniot metod. Kako plat forma se koristen i sekundarni interni i sekundarni eksterni izvori na podatoci.

KRATOK OSVRT KON PRINCIPITE NA MENAXMENTOT SO KVALITET

Menaxmentot so kvalitet vo firmite preferira mnogubrojni principi, me|u koi: fokusirawe kon kupuva~ite, liderstvo, vklufenost na lu|eto, procesen i sistemski pristap kon menaxmentot, postojano podobruvawe, fakti~ki pristap kon odlu~uvaweto i odnos so dobavuva~ite vrz zaemna koristl.

Fokusiraweto kon kupuva~ite e osnoven princip, dokolku sakame da obezbedime kvalitetna, navremena i nagradena prodaba na proizvedeniot tutun, bidej|i kupuva~ite se tie koi gi diktiraat svoite potrebi. Nie, kako proizvoditeli na tutun, morame da bideme vo dosluh so kupuva~ite, da gi razbereme nivnite tekovni i idni potrebi i, soglasno so nivnite barawa, da go nasotime na {eto sortno i tipsko proizvodstvo na tutun.

Liderstvoto, koe se izrazuva pred sé, preku li~niot primer na menaxerote e odgovorniot za vodewe na firmata, najmnogu pridonesuva za ostvaruvawe na politikata na menaxmentot so kvalitet. Voda~ite (liderite) vospostavuvaat edinstvo na celite vo firmata. Tie se onie koi ja sozdavavat i odr`uvaat vnatre {nata rabotna atmosfera, vo koja lu|eto }e bidat celosno vklufeni za postignuvawe na celite na firmata.

Vkluvaweto na lu|eto od site nivoa vo sozdavaweto na kvalitetot na proizvode i celokupnite aktivnosti vo firmata e su {tinata na menaxmentot so kvalitet. Ovozmo`uvaweto {to pove}e da dojde do izraz nivnoto znaewe, umeewe i iskustvo, odnosno nivnite sposobnosti, e mnogu va`no za firmata. Vklufenosta na lu|eto osobeno }e dojde do izraz dokolku se neguva po~it kon niv, ako se primenuvaat ednakvi principi kon site i ako pravilno se ceni nivnata rabotlivost, sposobnost i se poddr`uva nivnata kreativnost.

Procesniot pristap vo upravuvaweto e faktor koj ovozmo`uva sakanite rezultati po efikasno da se postignat dokolku povrzanite resursi i aktivnosti se vodat kako proces. So toa bi se ovozmo`ilo: pogolema preglednost, vladeewe,

nadgleduvawe, koordinacija, informiranost, kontinuiranost, pravilno i efikasno koristewe na sredstvata, tehnologijite, materijalot, ispolnuvawe na barawata kon kupuva~ite na ekonomien, kreativen i efikasen na~in i izvr {uvawe na sé ona {to pridonesuva za uspe {no realizirawe na celite.

Sistemski ot pristap kon procesite ovozmo`uva preku identifikacijata, razbiraweto i upravuvaweto na me|usebno povrzanite procesi kako sistem, na efektiv i efikasen na~in da se podobruva zadadenata cel na firmata. Toa zna~i postojana gri`a na tutunoproizvodelot za pravilno i navremeno izvr {uvawe na site operacii i procesi, od podgotovkata na po~vata, semeiproizvodstvoto, proizvodstvoto na tutun, su {eweto, doma {nata manipulacija, itn. sé do predavaweto na suviot tutun.

Kontinuiranoto podobruvawe na celokupnoto rabotewe treba da bide postojana cel na firmata. Pravilnoto i navremeno izvr {uvawe na site operacii, razvivaweto na dobri me|uove~ki odnosi, osvojuvaweto na pazarot i steknuvaweto na doverba kaj kupuva~ite so baraniot kvalitet na tutunot, ostvaruvaweto na otvoreni, iskreni i realni dogovarawa i dolgoro~na sorabotka se nerazdelni segmenti za kontinuirano podobruvawe na celokupnoto rabotewe vo firmata.

Fakti~ki ot pristap kon odlu~uvaweto se zasnova na objektivnoto primawe, analizirawe, selektirawe i prenesuvawe na informacii. Samo realniot, otvoreniot i seopfatniot pristap kon problemite i, na toj na~in, nivnoto analizirawe i odlu~uvawe mo`at da donesat uspeh vo firmata.

Streme`ot kon sozdavawe na *zaedni~ki pridobivki* pome|u dobavuva~ot, proizvodelot i kupuva~ot se nametnuva kako potreba bidej|i proizvodnata firmata i nejzinite dobavuva~i i kupuva~i se me|usebno zavisni. Zatoa e neophodna iskrena i otvorena me|usebna sorabotka.

PROCESEN PRISTAP VO MENAXMENTOT SO KVALITET

Sekoja aktivnost, ili zbir na aktivnosti, koja gi koristi resursite za da gi transformira inputite (vlezovite) vo outputi (izlezi, proizvodi) mo`e da se smeta kako proces.

Proizvodstvoto na tutun mo`e da se smeta kako eden sistem od procesi, kade rezultatite od eden proces predstavuvaat input (vlez) vo naredniot proces. Konkretno ka`ano, rasadoproizvodstvoto kako zaseben proces (input-tutunsko seme, transformacija-seewe i prezemawe na site agrotehni~ki i drugi merki, output-tutunski rasad), so svojot proizvod-tutunski rasad, predstavuva input za nivskoto proizvodstvo na tutun, koe pak so celokupnite negovi operacii (sadewe, okopuvawe, polevawe, za{tita, berewe, ni`ewe, su{ewe, i krajniot proizvod suv tutun), predstavuva input za ponatamo{nite procesi kako na primer doma{nata manipulacija, potoa obrabotkata (industriskata manipulacija i fermentacija) do gotov proizvod-pakuvan fermentiran tutun, kako output.

Sistems-koto identifikuvawe i upravuvawe so procesite koi se primenuvaat vo ramkite na edna firma i, osobeno, interakciite me|u takvite procesi se narekuva "procesen pristap".

Prednosta na procesniot pristap e {to toj se zasnova na postojano unapreduvawe na menaxmentot so kvalitet, koe e ovozmo`eno preku povrzanost me|u oddelnite procesi zaedno so nivnite kombinacii i interakcii, vo ramkite na sistemot na procesi.

Menaxmentot so kvalitet vo procesite, me|u drugoto, posebno vnimanie posvetuva na:

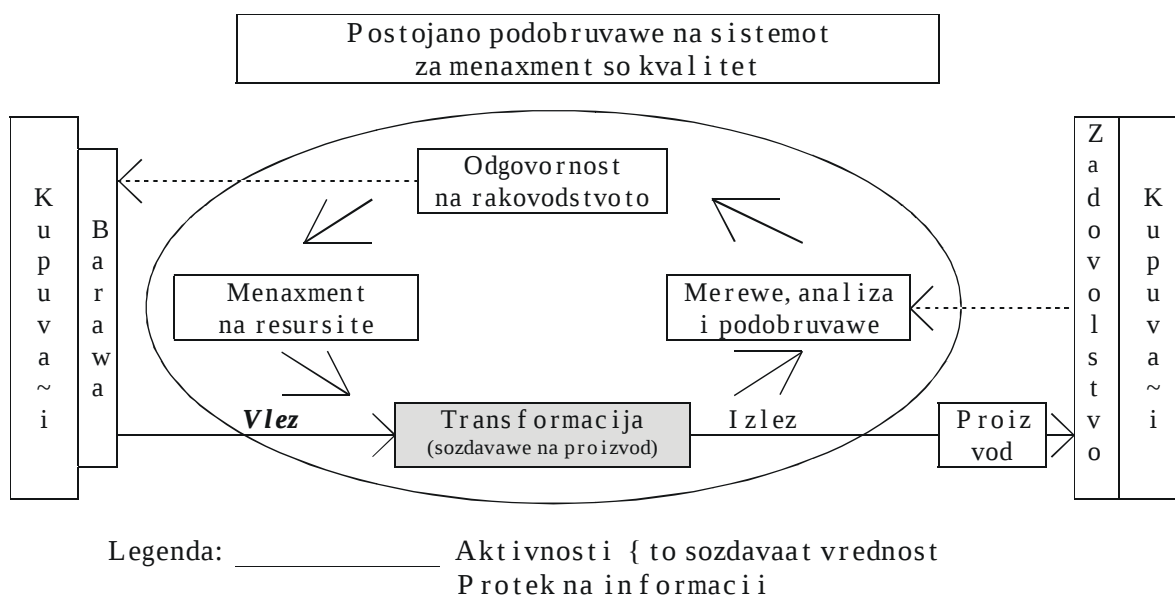
-sogleduvaweto i razbiraweto na barawata na kupuva~ite;

-kvalitetnoto ispolnuvawe na barawata, preku celosna posvetenost na rabotnite zada~i, rabotata, t.e profesijata;

-sozdavaweto na rezultat i vo raboteweto, preku izrazena motiviranost i zadovolstvo vo raboteweto, koe proizleguva pred se od pravilniot menaxment;

-postojano podobruvawe na procesite vrz osnova na objektivni merewa i analizi.

Menaxmentot so kvalitet, kako aktivnost, ovozmo`uva efikasno i efektivno ostvaruvawe na sakanite celi vo pretprijatieto. Ostvaruvaweto na tie celi se vr{i so pomo{ na lu|eto, preku nivnata motiviranost, so vospostavuvawe efektivni odnosi vo nivnoto odnesuvawe.



Slika 1. Model na sistem za menaxment na kvalitet (zasnovan na proces)
 (Izvor: ISO 9000-2000)

MENAXMENTOT SO KVALITET VO PROCESNITE AKTIVNOSTI VO TUTUNOPROIZVODSTVOTO

Menaxmentot so kvalitet se javuva kako znaen faktor koj ima golemo vlijanie kako za pravilnosta i navremeno proizvodstvo na tutun taka i za negovata efikasnost i efektivnost.

Ovoj faktor e zavisen od onoj koj ja vodi dejnosta povrzana so tutunoproizvodstvoto. Vo sekoj sluaj, tutunoproizvodstvenata dejnost sfatena bilo kako direktna bilo kako indirektna, t.e. nauena ili struena-sovetodavna aktivnost, bara golema posvetenost.

Kvalitetnoto tutunsko seme dava kvaliteten rasad, a pak kvalitetniot rasad, so primena na pravilna i navremena agrotehnika, dava kvaliteten tutun, koj potoa treba kvalitetno da se isumi, manipulira, fermentira i preraboti, vo soglasnost so potrebite.

Zatoa e potrebno da se posveti vnimanie na site organizacioni aspekti vo proizvodstvoto na tutun kako to se:

- sogleduvawe i razbirawe na tip-skata baranost na tutunot od strana na kupuvawot;

- pravilen izbor i kvalitetna podgotovka na povrinite kade se proizveduva tutun;

- kvalitetno proizvodstvo na tutun-

ski rasad;

- kvalitetno proizvodstvo na tutun na niva;

- pravilna i kvalitetna primena na agrotehnikata vo celiot proces na proizvodstvo;

- zauvuvawe na kvalitetot na tutunot vo bereweto i niaweto;

- kvalitetno sumewe na tutunot;

- pravilno smestuvawe na tutunot;

- pravilna i kvalitetna manipulacija na tutunot;

- pravilna i kvalitetna obrabotka na tutunot itn.

Prinosot i kvalitetot na tutunot e bidat dotolku podobri dokolku pravilno se koristat i blagovremeno se obezbedat site potrebni uslovi za nivniot razvoj i dokolku pravilno i kvalitetno se primenuvaat site merki i aktivnosti svojstveni na menaxmentot so kvalitet.

Dokolku tutunoproizvoditelot ne e dovolno upaten vo pravilnosta koristewe na agrotehnikata, potrebno e da koristi konsultacii ili pomo kaj soodvetni institucii ili firmi. Vproem, toa go poka i napravinata anketa so 150 tutunoproizvoditeli.

NEKO I KONSTATACII ZA PROIZVODSTVOTO NA TUTUN KAJ NAS VO ODNOS NA SVETSKOTO PROIZVODSTVO

Proizvodstvoto na tutun vo svetot i kaj nas, poglednato od agolot na eden podolgoroen period, postojano se zgolemuva. No, tempoto na ova zgolemuwawe vo svetot i kaj nas ne e isto.

Poglednuvaj i go indeksot na dviawe (Tabela 1), se zabele deka proizvodstvoto na tutun vo svetot poka uva pogolem indeks na porast otkolku proizvodstvoto vo R. Makedonija. Toa se dol i na pove priini, no kako osnovni se zgolemuwaweto na povrinite pod tutun i zgolemuwaweto na proseniot prinos na edinica povrina.

Od Tabela 1. se gleda deka povrinite pod tutun vo svetot se zgolemuvaat so pogolem indeks vo odnos na zgolemuwaweto vo R. Makedonija, no ne so onakvo tempo kakvo to e zgolemuwaweto na

proizvodstvoto na tutun.

Pogoleмото zgolemuwawe na proizvodstvoto na tutun se dol i najmnogu na zgolemuwaweto na prinosot na tutun na edinica povrina. Vo svetot, proseniot prinos na edinica povrina vo poslednive godini (1996, 1997 i 1998 godina) iznesuva e okolu 1.600 kg/ha, a vo naata zemja okolu 1.300 kg/ha, to zna i samo 80% vo odnos na svetskoto proizvodstvo.

I maj i gi predvidovie pokazateli, moeme da zakluime deka vo naata zemja zgolemuwaweto na proseното proizvodstvoto na tutun zaostanuva vo odnos na svetskoto od pove priini, meju koi od aspekt na menaxmentot se: nedovolna organiziranost i posvetenost kon istoto, nedovolno koristewe na mnogobrojnite faktori i merki vo proizvodstvoto i

op { to poglednato, necelosno pri fa }awe na tutunoproizvodstvoto kako semeen biznis i tretirawe na istoto so site atributi na biznis.

Vo svetot sé pove }e e zastapeno organizirano farmersko proizvodstvo na tutun ili razvoj na sovremeni semejni stopanstva, so osnovna dejnost proizvodstvo na tutun i drugi dopolnitelni dejnosti, so izrazena uloga na menaxmentot vo site sferi.

Isto taka, denes unapreduvaweto na raboteweto vo firmite e nezamislivo bez znaewe, sposobnost, informiranost, pravilno odnesuvawe i me|usebno razbirawe. Jasno e deka prirodnite faktori imaat bitno vlijanie vrz rezultatite vo tutunoproizvodstvoto, no isto takvo vlijanie ima i pravilnata primena na site drugi faktori, merki i aktivnosti, a osobeno unapreduvaweto na menaxmentot so kvalitetot.

Tabela 1 - Proizvodstvo na tutun vo svetot i vo R.Makedonija
Table 1 - Tobacco production in the world and in Macedonia

Red. broj	Godini	povr { ini pod tutun, ha Area grown, ha		proizvodstvo na tutun, t Production in tons		prose~en pr inos, kg/ha Average yierd kg/ha	
		Svet World	Makedonija Macedonia	Svet World	Makedonija Macedonia	Svet World	Makedonija Macedonia
1	1950	3,040,000	17,361	2,950,000	13,715	970	790
2	1960	3,647,000	20,435	3,799,000	14,100	1,042	690
3	1960/65	3,923,000	25,546	4,380,000	21,268	1,116	833
4	1966/70	4,077,000	30,407	4,705,000	23,881	1,154	785
5	1974	4,159,000	30,084	5,305,000	27,978	1,276	930
6	1975	4,246,000	33,132	5,475,000	34,126	1,289	1,030
7	1976	4,477,000	32,739	5,687,000	33,721	1,270	1,030
8	1977	4,425,000	31,355	5,626,000	32,296	1,271	1,030
9	1982	4,533,000	26,984	6,890,000	34,000	1,520	1,260
10	1983	4,167,000	27,096	5,990,000	22,490	1,437	830
11	1984	4,099,000	25,923	6,480,000	30,719	1,581	1,185
12	1985	4,109,000	28,505	6,590,000	30,728	1,604	1,078
13	1986	4,321,000	30,216	6,050,000	35,020	1,400	1,159
14	1987	4,302,000	25,465	6,214,000	28,648	1,444	1,125
15	1988	4,329,000	18,534	6,221,000	22,259	1,437	1,201
16	1989	4,989,000	24,456	7,137,000	27,537	1,431	1,126
17	1990	4,612,000	20,825	7,076,000	16,452	1,534	790
18	1991	5,031,000	18,324	7,607,000	25,195	1,512	1,375
19	1992	5,408,000	22,497	8,340,000	26,502	1,542	1,178
20	1993	5,355,000	21,373	8,306,000	24,002	1,551	1,123
21	1994	4,152,000	14,864	6,392,000	18,862	1,539	1,269
22	1995	4,170,000	10,891	6,355,000	15,683	1,524	1,440
23	1996	4,544,000	11,738	7,175,000	15,412	1,579	1,313
24	1997	4,894,000	19,290	7,975,000	25,308	1,630	1,312
25	1998	4,658,000	25,016	7,473,000	32,746	1,604	1,309

Izvor: Podatocite za svetskoto proizvodstvo na tutun za godinite 1900-1960 koristen i se od d-r Mile Uzunski, „Proizvodstvo na tutun“, „Stopanski vesnik“, Skopje, 1985 str.25. Za godinite od 1961 do 1990 koristen e Statisti~ki godi { nik Jugoslavije, 1978, 1979, 1986-1991. Za godinite od 1991 do 1998 koristen e "Tobacco journal, international" 5/97 & Tobacco: World Markets and Trade, December, 2001, a podatocite za proizvodstvoto na tutun vo R.Makedonija se koristen i od statisti~kite godi { nici na R.Makedonija od 1993-2001 godina.

Sources for the world tobacco production in the period 1900-1960: D-r Mile Uzunski, "Production of tobacco", "Economic review", Skopje, 1985, p. 25; for the period 1961-1990: Statistic Almanac of Yugoslavia (1998, 1979, 1986-1991); for the period 1991-1998 - "Tobacco journal, international" 5/97 & Tobacco: World Markets and Trade, December, 2001. Sources for tobacco production in Macedonia - Statistical almanacs from 1993 to 2001.

REZULTATI OD ANKETATA NA INDIVIDUALNITE TUTUNOPROZVODITELI

Od napravenata anketa so tutunoproizvoditelite vo tekot na 2000, 2001 i 2002 godina, gi dobivme slednive rezultati:

1. Koj go vodi i organizira proizvodstvoto na tutun:

a) Tatkoto na familijata	51 %
b) Majkata na familijata	13 %
v) Edno od decata vo familijata	1 %
g) Zaedno tatkoto i majkata	35 %
d) Decata sami	0 %

2. So kogo go vr{ite proizvodstvoto na tutun:

a) Sam tatkoto na familijata	2 %
b) Tatkoto i majkata	15 %
v) Se anga`ira celata familija	79 %
g) Anga`irani se i nadvore {nici lica	4 %

3. Pri izvr{uvawe na tutunoproizvodstveniot proces se rakovodam:

a) Samo od sopstvenoto iskustvo	24 %
b) Od sopstveno iskustvo i koristam stru~na pomo{	73 %
v) Posetuvam seminari i sovetuvawa	2 %
g) Anga`iram stru~nici	1 %

4. Dali smetate deka mo`e dobro da se `ivee od dobro organizirano proizvodstvo na tutun:

a) Da	54 %
b) Ne	46 %

5. Dali i ponatamu }e proizveduvate tutun:

a) Da	95 %
b) Ne	5 %

6. Dali smetate deka e potrebno da se posetuvaat seminari ili sovetuvawa za unapreduvawe na tutunoproizvodstvoto:

a) Da	81 %
b) Ne	19 %

7. Dali vr{ite planirawe na proizvodstvoto na tutun i izrabotuvate biznis plan:

a) Razmisluvam kolku }e zasadam tutun	42 %
b) Planiram, no ne izrabotuvam biznis plan	16 %
v) Izrabotuvam biznis plan	0 %
g) Vodam evidencija za tro{ocite i prihode	42 %

8. Dali smetate deka e potrebna ~esta poseta na stru~nici za vreme na proizvodstvoto na tutun, t.e. rasadoproizvodstvoto, nivskoto sadewe, kopaweto, bereweto i su{eweto i peglaweto:

a) Da	95 %
b) Ne	5 %

9. Dali smetate deka treba da se razvie pogolema sorabotka pome|u tutunoproizvoditelite i stru~nite i nau~nite lica od soodvetni stopanski pretprijatija ili institucii:

a) Da	97 %
b) Ne	3 %

10. Dali smetate deka e potrebno da se vr{i po~esto informirawe vo tekot na godinata, za problemite i aktivnostite vo tutunoproizvodstvoto od strana na kompetentni lica:

a) Da	97 %
b) Ne	3 %

11. [to smetate deka e najdobro za informirawe na tutunoproizvoditelite za unapreduvawe na proizvodstvoto na tutun?

a) Dr`ewe na predavawa seminari i sovetuvawa	47 %
b) Organizirawe na emisii- razgovori preku radio	16 %
v) Organizirawe na emisii- razgovori preku televizija	38 %
g) Direktni kontakti vo kancelarii	31 %

12. Kolku je vi koristat predavata-razgovorite za unapreduvawe na proizvodstvoto na tutun organizirani preku radio, televizija ili vo sali?

a) Malku	14 %
b) Mnogu	61 %
v) Bez toa nema uspeh	20 %
g) Nema ni malku da mi koristat	2 %

Od odgovorite na ispitante 150 tutunoproizvoditeli mo`at da se dobijat mnogubrojni informacii za nivnoto razmisluvawe za unapreduvawe na proizvodstvoto na tutun. Nemaj{i prostor za komentirawe na pokazatelite koi davaat mnogu jasni informacii, kako op{t zaklu~ok je istakneme deka tutunoproizvoditelite se zainteresirani za unapreduvawe na tutunoproizvodstvenite procesi.

REZULTATI OD ANKETATA NA VRABOTENITE VO TUTUNSKITE PRETPRIJATIJA

So cel da dobieme izvorni soznanija za toa {to smetaat vrabotenite deka e potrebno za unapreduvawe na menaxmentot na kvalitet vo procesite na raboteweto vo firmata, izvr{ivme anketa vo tekot na 2001 i 2002 godina, so okolu 200 vrabotenite vo 12 tutunski pretprijatija vo na{ava Republika.

Anketata be {e podgotvena so prafawa od oblasta na menaxmentot so resursite, odgovornosta na menaxerot i unapreduvaweto na raboteweto. Vsufnost istata anketata be {e sprovedena od edna strana za osoznawawe na sostojbite vo organizacite, a od druga strana za misleweto za unapreduvawe za menaxmentot so kvalitet vo procesite vo raboteweto. Zaradi prostorot, ovde je ja prika`eme samo anketata za unapreduvawe na menaxmentot so kvalitet.

Anketnite prafawa i odgovorite bea slednive:

1. Dali vo va{ata firma treba da se primenuvaat isti principi na nagraduvawe i unapreduvawe?

Da	93 %
Ne	3 %
Bez odgovor	4 %

2. Dali vo va{ata firma treba da se ceni i po~ituva sposobnosta, rabotlivosta i znaeweto?

Da	97 %
Ne	0 %
Bez odgovor	3 %

3. Dali vrabotenite treba slobodno da gi iznesat svoje mislewa, pogledi i predlozi za raboteweto i da se osvrnuvaat kriti~ki za projavenite problemi vo firmata?

Da	92 %
Ne	2 %
Bez odgovor	6 %

4. Kakva rabotna atmosfera treba da vladee vo va{ata firma?

1. Red, disciplina, anga`iranost i sorabotka	100 %
2. Neodredena disciplina, nedovolna anga`iranost i slaba sorabotka	0 %
3. Bezredie, pritisoci, omalova`uvawa i nikakva sorabotka	0 %

5. Dali va{iot direktor so svoeto odnesuvawe i rabotewe, pred vrabotenite treba da pretstavuva primer?

Da	98 %
Ne	0 %
Bez odgovor	2 %

6. Dali direktorot so svojot menaxerski tim, treba da se gri`i za razviwawe na dobri me|usebni odnosi, dobra rabotna klima i dobra perspektiva?

Da	99 %
Ne	0 %
Bez odgovor	1 %

7. Kolku treba da bidete informirani za sostojbite vo va{ata firma (pretprijatie)?

a) ~esto	98 %
b) retko	2 %
v) nikoga {	0 %

8. Dali komunikaciite pome|u vrabotenite treba da bidat otvoreni i prijatelski?

Da	97 %
Ne	3 %

9. Dali direktorot na firmata treba da svikuva ~esto sostanoci so stru~nite kadri vo po{irok krug, za razgleduvawe na problemite vo raboteweto?

Da	92 %
Ne	8 %

10. Dali klientite (kupuva~ite na va{ite proizvodi, odnosno korisnicite na va{ite uslugi) treba da bidat zadovolni so kvalitetot i so rokot na isporakata na va{ite proizvodi, uslugi?

Da	100 %
Ne	0 %

Od dobienite rezultati po anketata jasno se gleda deka vrabotenite gi sakaat site onie pozitivnosti koi treba da vladeat vo firmata, odnosno vrabotenite pretpo~itaat nivniot direktor da gi preferira vistinskite vrednosti.

ZAKLU^OK

Menaxmentot so kvalitet vo firmata preferira mnogubrojni principi, me|u koi se: fokusirawe kon kupuva~ite, liderstvo, vkluchenost na lu|eto, procesen pristap, sistemski pristap kon menaxmentot, postojano podobruvawe, fakti~ki pristap kon odlu~uvaweto i odnos so dobavuva~ite vrz zaemna korist.

Unapreduvaweto na menaxmentot so kvalitet vo procesite na tutunoproizvodstvoto, pred s{e, e kontinuirana aktivnost na razmisluvawe, pri {to posebno vnimanie se posvetuva na:

- sogleduvaweto i razbiraweto na barawata na kupuva~ite;
- kvalitetnoto ispolnuvawe na ba-

rawata, preku celosna posvetenost na rabotnite zada~i, rabotata t.e profesijata;

- sozdavaweto na rezultati vo raboteweto, preku izrazena motiviranost i zadovolstvo vo raboteweto, koe proizleguva pred s{e od pravilniot menaxment;

- postojano podobruvawe na procesite vrz osnova na objektivni merewa i analizi.

Menaxmentot so kvalitet, kako aktivnost, ovozmo`uva efikasno i efektivno ostvaruvawe na sakanite celi vo firmata. Ostvaruvaweto na tie celi se vr{i so pomo{ na lu|eto, preku nivnata motiviranost, so vospostavuvawe efektivni odnosi vo nivnoto odnesuvawe.

L I T E R A T U R A

1. Fulmer M. R., 1995, The new management (Noviot menaxment) SKAJ, Agencija, Skopje.

2. ISO Catalogue, 1997, Internacional Organization, 65. Agriculture, 65.160 Tobacco, Tobacco Products and Related Equipment, Geneve.

3. ISO 9000: 2000

4. Lister R. B., 1984. The Key to Management Success, Alexander Hamilton, Institute Incorporated.

5. Miceski, T., 1999, Podobruvawe na kvalitetot i produktivnosta na tutunoproizvodstvoto - primarna zada~a na tutunoproizvoditelot, Zbornik na trudovi na DNU - Prilep, 14 i 15, 7-19 Prilep.

6. Tomi}. L. 1997 Nove me|unarodne norme za duhan i duhanske proizvode, IZVJE[JE -ANNUAL REPORT, Duhanski Institut-Zagreb.

7. Shester E., 1992. Mananging for world-class quality. Marcel Dekker, New York.