

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA
PODIPLOMSKI ŠTUDIJ
MANAGEMENT

SPECIALISTIČNO DELO

**VPLIV UČEČE SE ORGANIZACIJE NA RAZVIJANJE
CELOVITE KAKOVOSTI V PODJETJU**

Ljubljana, april 2008

Lilijana Eisner

IZJAVA

Študent/ka Lilijana Eisner izjavljam, da sem avtor/ica tega specialističnega/magistrskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom prof. dr. Vlada Dimovskega , in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 09.05.2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
2 OPREDELITEV UČEČE SE ORGANIZACIJE.....	2
2.1 Vrste učenja v organizaciji.....	5
2.2 Problematika opredelitve učeče se organizacije.....	6
2.3 Značilnosti učeče se organizacije.....	10
3 OPREDELITEV KAKOVOSTI IN STANDARDIZACIJE.....	13
3.1 Razvoj pojmovanja kakovosti.....	13
3.2 Problematika opredelitve kakovosti.....	15
3.3 Opredelitev managementa kakovosti.....	18
3.4 Management celovite kakovosti.....	19
3.5 Evropski model poslovne odličnosti.....	22
3.6 Razvoj standardov kakovosti ISO 9000.....	28
3.6.1 Glavni razlogi za snovanje standardov.....	28
3.6.2 Zgodovina standardov za sisteme kakovosti.....	28
3.6.3 Standardi družine ISO 9000.....	29
3.7 Uvajanje standarda kakovosti ISO 9000.....	34
3.7.1 Razlogi za uvedbo standarda kakovosti ISO 9000.....	34
3.7.2 Proces uvajanja standarda kakovosti ISO 9000.....	35
3.8 Sistem vodenja kakovosti kot orodje za dobre rezultate.....	36
3.9 Pregled statistik in primerov iz prakse.....	38
3.10 Razlika med standardi serije ISO, samoocenjevanjem po Modelu odličnosti EFQM ter ocenjevanjem v postopku kandidiranja za nagrado ali priznanje.....	40
4 VPLIV UČEČE SE ORGANIZACIJE NA KAKOVOST PODJETJA.....	42
4.1 Model vpliva učeče se organizacije na kakovost podjetja.....	42
4.2 Modeli učeče se organizacije.....	43
4.3 Uporabnost modelov učeče se organizacije.....	46
4.4 Analiza primera vpliva učeče se organizacije na uvajanje sistema kakovosti v podjetju Lefin d.o.o.....	47
SKLEP.....	51
LITERATURA.....	53
VIRI.....	56
PRILOGA 1: Metoda 20 ključev.....	1
PRILOGA 2: Metoda uravnoteženih kazalnikov.....	5

KAZALO SLIK IN TABEL:

Slika 1: Značilnosti učeče se organizacije	10
Slika 2: Razvoj pojmovanja kakovosti	14
Slika 3: Model odličnosti EFQM	26
Slika 4: Model odličnosti EFQM-dejavniki	26
Slika 5: Model odličnosti EFQM-rezultati	27
Slika 6: Standardi družine ISO 9000	31
Slika 7: Primerjava presoje po ISO standardu, samoocenjevanja ter kandidature za nagrado	41
Slika 8: Model vpliva učeče se organizacije na kakovost podjetja	45
Tabela 1: Merila TQM - EQA	20
Tabela 2: Temeljni gradniki TQM - EQA:	21
Tabela 3: Prikaz dejavniki-rezultati	27

UVOD

Živimo v dobi, ko so spremembe edina stalnica, katerim se ni moč izogniti. Trendi globalizacije so v boju za preživetje z neposrednimi tekmeci prinesli podjetjem nove izzive in priložnosti. Nenehne in hitre spremembe konkurenčnih podjetji ter vedno nove in hitro spreminjajoče se potrebe in želje potrošnikov sta glavna razloga za nenehno spreminjanje in prilagajanje razmeram na trgu. Podjetja so bila prisiljena iskati in razvijati nove priložnosti in konkurenčne prednosti. Poslovno odlične organizacije hitro zaznajo spremembe v okolju in se nanje primerno odzovejo ter so sposobne in pripravljene izvesti tudi vse potrebne dodatne spremembe, ko se okolje nepredvidoma zopet spremeni. Razumeti organizacijo ter poslovno okolje, v katerem posluje, je eden temeljnih pogojev, da se prepozna pot v odličnost ter sposobnost hitrega prilagajanja spremembam v okolju.

Učenje in nadgradnja obstoječega znanja sta ključna dejavnika za obstoj podjetja na konkurenčnem trgu. Učeča se organizacija je organizacija z dobro načrtovanimi metodami predvidevanja, reagiranja ter odgovarjanja na spremembe. Odnosi znotraj organizacije postajajo zaznamovani z mentorstvom, delo poteka v timih, razvije se večja stopnja zavesti zaposlenih in njihove pripadnosti organizaciji. Učeča se organizacija je sposobna pridobivati, ustvarjati in prenašati znanje ter na določeni stopnji spreminjati vedenje posameznika. Za doseganje ustrezne ravni kakovosti, ki bi zadovoljila potrebe in zahteve kupcev, je potrebno ustvariti okolje, ki bo podjetje spodbujalo k uporabi palete različnih tehnik, modelov, zamisli in drugih orodij za izboljšanje kakovosti. Model odličnosti EFQM (*ang. The European Foundation for Quality Management*) se lahko uporablja kot notranje orodje za izvajanje samoocenjevanja, s katerim podjetje pridobi informacijo, kako daleč je prišlo na poti odličnosti. Pomaga razumeti vrzeli in nakaže mogoče rešitve, uporablja se kot podlaga za skupni jezik in način razmišljanja o podjetju, ki si ga delijo zaposleni na vseh delovnih mestih, prav tako pa se lahko uporablja tudi kot struktura za sistem upravljanja organizacije. Orodje, ki se ga podjetja poleg, oziroma skladno z modelom odličnosti EFQM vse pogosteje poslužujejo, je uvajanje sistema kakovosti po zahtevah standardov ISO 9000. Smernice standarda omogočajo podjetjem na enostaven način urediti poslovanje pregledneje in bolj primerljivo neposrednim konkurentom, zagotoviti kakovostnejše proizvode in izvedbe storitev, izpolniti pričakovanja kupcev ter širše javnosti.

V specialističnem delu bom preučila vpliv učeče se organizacije na razvijanje celovite kakovosti v podjetju. Po mojem mnenju uvedba sistema kakovosti v učečo se organizacijo prinese le tej koristi, zaposleni so tako dovzetni za spremembe in novosti, prav tako pa so usposobljeni uspešno implementirati standarde kakovosti. Podjetja se namreč vedno bolj zavedajo, da v očeh uporabnikov nista pomembni zgolj konkurenčnost in cenovna ugodnost, temveč sta najpomembnejši kapital podjetja znanje in sposobnosti zaposlenih. V

prvem, drugem in tretjem poglavju bom opredelila učečo se organizacijo, kakovost in standardizacijo, v četrtem pa bom na podlagi spoznanj in znanja pridobljenega tekom študija in delovnih izkušenj oblikovala model vpliva učeče se organizacije na razvijanje celovite kakovosti v podjetju. Pri oblikovanju modela bom uporabila deskriptivni pristop, metodo kompilacije in metodo indukcije. Z induktivno metodo bom analizirala na temelju opazovanja in natančne analize številnih posameznih dejstev in pojavov, ki me bo s pomočjo metode abstrakcije pripeljala do splošne sodbe o vseh opazovanih dejstvih ali pojavih. V specialistično delo bom vključila strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, virov, prispevkov in člankov s področja standardizacije podjetja, učeče se organizacije, managementa ter drugo literaturo in vire iz sorodnih področij.

2 OPREDELITEV UČEČE SE ORGANIZACIJE

Proces učenja vpliva na vedenje človeka v vseh fazah njegovega življenja. Pojem učenja je mogoče opredeliti kot proces izboljšanja akcij na podlagi večjega znanja in boljšega razumevanja stvari ter dogodkov (Garvin, 1993, str. 78-91). Učenje v organizaciji je proces, s katerim organizacija spoznava procese in stanja v okolju in se jim prilagaja. Ker je okolje zelo turbulentno, se mora organizacija odzivati zelo hitro. Uspešnejša je tista organizacija, ki se uči hitreje (Florjančič in drugi 1999, str. 125). Zaposleni se morajo vseskozi učiti in prilagajati spremembam na trgu. Organizacija, ki se ne uči, ne more preživeti. V stabilnem okolju, kjer so spremembe počasnejše, lahko učenje in prilagajanje poteka počasi. Za takšno okolje je najučinkovitejša strategija učenja na lastnih napakah. V nestabilnem in hitro spreminjajočem se okolju pa je potrebna sistematična in vnaprej določena oblika učenja, ki omogoča sprotno prilagajanje organizacije okolju. Managerji so osebe, ki v organizaciji pogosto prevzemajo vodilno vlogo in odgovornost za podporo pri učenju. Naloga vodilnega kadra je spodbujati in nagraditi vsa prizadevanja, poskuse in porazdelitve virov, ki omogočajo ter pospešujejo učenje v organizaciji, saj je nesposobnost za učenje pogubna za organizacije (Treven 1998, str. 93 -94).

Na ravni organizacije sta pomembna sistematično in nesistematično učenje. Ljudje nesistematično pridobivamo informacije z branjem, gledanjem televizije, s pogovori in podobno. Na ta način pridobljena znanja so zgolj posredno povezana z opravljanjem delovnih nalog posameznika v organizaciji. Za organizacijo je pomembneje, da ima zaposleni širša znanja pridobljena v procesih sistematičnega učenja. Sistematično učenje je planiran in organiziran proces pridobivanja znanj, spretnosti in navad. Cilji sistematičnega učenja so že vnaprej natančno opredeljeni in jih ni moč spreminjati. Natančno izpolnjevanje zastavljenih ciljev je pomembno tako za posameznika, kot tudi za organizacijo, v kateri deluje. V organizaciji se zaradi nenehnega spreminjanja potreb potrošnikov pojavlja več različnih potreb po učenju. Najpogostejši vrsti sistematičnega učenja sta individualno učenje zaposlenih in učenje na ravni organizacije. Za organizacijo je pomembno, da se njeni zaposleni vseskozi izobražujejo tako na ravni posameznika, kot

tudi na ravni celotne organizacije. Na individualni ravni se zaposleni neprestano izobražuje. S procesom staranja se pri zaposlenih povečuje želja po branju gradiva, ki potrjuje njihov način videnja sveta. Tovrstna gradiva vsebujejo pomembne podatke, vendar znanstveniki trdijo, da je vrednost takšnega učenja majhna. Večjo vrednost ima branje različne literature.

Na ravni organizacije poteka učenje na dva načina. Prvi se nanaša na pospeševanje učenja pri posameznih članih, slednji pa je povezan z oblikovanjem sistemov in povezav, s katerimi organizacija vpliva na individualno učenje posameznika za doseganje širših ciljev organizacije. Poleg formalne oblike učenja pa so za organizacijo zelo pomembni neformalni izobraževalni procesi, ki jih osvojijo zaposleni. Izobraževanje in usposabljanje sta torej trajna procesa, tako za organizacijo, kot tudi za posameznika, ki je v njej zaposlen. Posamezne izobraževalne akcije ne zadovoljujejo vedno znova pojavljajočih se potreb po izobraževanju in usposabljanju, zato mora organizacija nenehno nadgrajevati sposobnosti, spodbujati interese ter pripravljenost za izobraževanje vsakega sodelavca, ki bo uspešen in učinkovit le tedaj, ko bo za svoje delo ustrezno izobražen in usposobljen. Izobrazbena raven je merilo kakovosti človeškega kapitala. Koncept vseživljenjskega učenja (*ang. lifelong learning*), ki prevladuje v državah Evropske unije, odraža družbeno skrb za dvig izobrazbene ravni zaposlenih in s tem posledično razvija kulturo izobraževanja. Trendi v Evropi kažejo, da bo potrebno v Sloveniji spremeniti obstoječe navade, pri katerih lahko zaposleni pridobijo ustrezna znanja le z delovnimi izkušnjami. V preteklosti pridobljeno znanje v informacijski razvojni dobi ob hitrem tehnološkem napredku in v času ekonomske globalizacije zelo hitro zastari. Tega se vse pogosteje poslužujejo v uspešnejših Slovenskih podjetjih, saj se zavedajo, da so lahko konkurenčni drugim podjetjem v panogi le z izobraženimi ljudmi in zato njihovo izobraževanje spodbujajo (povzeto po Česen 2000, str. 13).

Vsaka organizacija mora učenju nameniti posebno pozornost in ga torej uveljaviti na vseh ravneh odločanja. Na samem začetku je najprej potrebno ugotoviti obstoječe znanje, ga sistematizirati in preko procesov medsebojnega učenja razširiti na celotno organizacijo. Zadnje čase se vedno več govori o teoriji učeče se organizacije. To je organizacija, v kateri ljudje na vseh ravneh in funkcijah, tako individualno, kot tudi kolektivno, nenehno skrbijo za razvoj sposobnosti doseganja čim boljših rezultatov. Zaposleni se nenehno učijo in prilagajajo spremembam, si učenja želijo, to pa jim predstavlja izziv in nadgrajuje osebno zadovoljstvo. Tovrstna organizacija je ideal, oziroma vizija, h kateri vse organizacije strmijo in se ji poskušajo čim bolj približati. Raziskave v preteklosti so pokazale, da organizacije vse več vlagajo v izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih. V formalno izobraževanje na višjih stopnjah se najpogosteje vključujejo delavci iz organizacijskega vrha. Za tiste hierarhično nižje zaposlene, pa se praviloma organizirajo nekaj dnevna usposabljanja znotraj organizacije, ki so neposredno povezana z opravljanjem določenega dela z namenom izboljšanja učinkovitosti na delovnem mestu. Za

organizacije, v katerih se pomena učenja v celoti zavedajo, je značilno, da se sistematično lotijo reševanja problemov in pogosto eksperimentirajo z novimi pristopi.

Eksperimentiranje je načeloma podkrepljeno s spoznanjem priložnosti ali razširjanjem obzorij in ne v tolikšni meri s trenutnimi težavami, ki povzročijo sistematično izvedbo reševanja problemov. Eksperimentiranje je običajno izvedeno ali kot izboljševalni programi ali kot demonstracijski projekti. Vse oblike tega eksperimentiranja so usmerjene prehodu s površinskega znanja h globljemu razumevanju. Znanje na podlagi napak je pogosto osnova za doseganje prihodnjih uspehov. Iz tega lahko sklepamo, da so lastne napake najboljši učitelj. Posamezna podjetja že uvajajo procese, ki zahtevajo od managerjev občasno razmišljanje o preteklosti in učenje na podlagi narejenih napak. Veliko zelo uporabnih idej o novih prihodnjih možnostih organizacije lahko pridobimo z opazovanjem okolja. Napredni managerji vedo, da so tudi podjetja iz drugih panog pogosto učinkovit vir idej in podlaga za kreativno razmišljanje. V takih organizacijah je lastna neinventivnost običajno zamenjana s prisvajanjem iz okolja. Omeniti je potrebno, da je učenje, ne glede na vire idej iz okolja, uspešno samo v okolju, ki je pripravljeno sprejemati nove zamisli. V takšnem okolju managerji niso v defenzivnem položaju, temveč so sprejemljivi za kritiko in slabe novice. To je zanje velik izziv, ki je izjemno pomemben za uspeh.

Učenje doseže optimalni učinek v poslovni organizaciji, kadar se znanje hitro razširi z lokalnega območja v vse njene celice. Ideje namreč lahko dosežejo maksimalni vpliv, kadar je z njimi seznanjen večji del zaposlenih in ne le manjša skupina ljudi. Med najbolj učinkovite metode za prenos znanja uvrščamo kadrovske programe za kroženje zaposlenih v organizaciji, saj je zelo težko postati izobražen pasivno, neprimerno lažje se je namreč učiti z aktivnim doživljanjem in spoznavanjem stvari in dogodkov (Treven 1998, str. 96 - 103). Podjetja so pri izvajanju omenjenih aktivnosti uspešna samo do določene stopnje. Stopnja uspešnosti je poleg lastnega truda odvisna tudi od naključnih dogodkov in obnašanja drugih na trgu. Vendar je z oblikovanjem sistemov in procesov, ki podpirajo navedene aktivnosti in jih integrirajo v vsakdanje aktivnosti, v podjetjih mogoče doseči boljše upravljanje procesa učenja. Notranja motivacija zaposlenih posledično vpliva na vse procese delovanja podjetja ter na njegovo uspešnost na trgu. Prav tako so pri uvajanju sistema kakovosti v procese podjetja uspešnejša tista podjetja, ki se za razvoj sistema kakovosti odločijo na podlagi notranje motivacije zaposlenih in ne zaradi zunanje prisile na trgu. Podjetja se sicer vedno bolj zavedajo pomena kakovosti in zagotavljanja kakovosti za uspešnost poslovanja, vendar so pristopi k celovitemu obvladovanju kakovosti kot elementu podjetniške politike šele na začetku.

Dandanes še vedno obstaja v razmerah gospodarjenja velika neuskkljenost na nekaterih področjih med potrebami za večjo kakovost poslovanja, znanjem in akcijami, ki jih je za zagotavljanje le-tega potrebno planirati. Obvladovanje kakovosti v podjetju pomeni proizvodnjo kakovostnih proizvodov oziroma storitev za konkurenčno ceno, ki podjetju

omogoča profit in tržno uspešnost. Postopki zagotavljanja kakovosti morajo biti prisotni v vseh fazah poslovanja podjetja. Z višanjem nivoja kakovosti se manjšajo stroški poslovanja, hkrati pa se produktivnost povečuje. Kakovost je postala bistveni element gospodarske učinkovitosti in osnovno načelo uspešnosti podjetij. Zahteva po vrhunski kakovosti vseh procesov v poslovanju ter vrhunske kakovosti sinteze teh procesov spada med najpomembnejše prioritete poslovdstev tistih podjetij, ki želijo biti dolgoročno uspešna. Podjetje, ki želi izpolniti pogoje vrhunske kakovosti, mora biti organizirano tako, da lahko upravlja z vsemi tehničnimi, administrativnimi in človeškimi sestavinami, ki vplivajo na kakovost proizvodov in storitev.

Upravljanje kakovosti mora biti usmerjeno k zmanjševanju, preprečevanju in odpravi vzrokov slabe kakovosti. Učeča se podjetja imajo natančno izoblikovane vzorce poslovanja in vseskozi strmijo k opravljanju visoko kakovostnih procesov v poslovanju podjetja. Načrtovanje in proizvodnja visoko kakovostnih izdelkov in storitev je stalna skrb vodstva podjetja. Visoko kakovost izdelkov ne dosežemo z odločitvami in zahtevami, ampak s kompleksnim, vse obsegajočim, medsebojno povezanim sistemom za kakovost, ki mora imeti dolgoročno podporo pri vodstvu podjetja. Samo politika in cilji kakovosti ter predpisani postopki in specifikacije niso dovolj, da so storitve in izdelki kakovostni. Procesov, ki potrebujejo sposobne in visoko motivirane zaposlene, je mnogo, vendar brez sodelovanja ljudi iz operative ni možno doseči in obdržati želene kakovost. V kolikor želi podjetje doseči načrtovano in v prihodnost naravnano kakovost, mora prav to vgraditi na vseh nivojih, s tem pa zaobiti vse zaposlene.

2.1 Vrste učenja v organizaciji

Vrste učenja, ki jih opredeljuje Senge (povzeto po Senge, 1990, str. 19-20) se delijo na sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalne modele, skupno vizijo in timsko učenje. Sistemsko mišljenje pripomore, da organizacija na ustvarjalen način pridobi vpogled v vzorce in odnose ali pa jih spreminja z namenom trajne konkurenčne prednosti na trgu, na katerem deluje. Osebno mojstrstvo pomaga nepretrgoma oblikovati in izpopolnjevati osebno vizijo, razvijati potrpežljivost in objektivno obravnavati realnost. Osebna odločnost vključuje veliko tehnik in načel, sestavljena je iz elementov osebne vizije, ustvarjalne tenzije in zavezanosti k resnici.

Mentalni modeli so temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Posameznike povezujejo v podoben način razmišljanja in reševanja problemov. Spremeniti in s tem razviti nove načine videnja in razumevanja realnosti je mogoče zgolj, če so organizacije dovolj prilagodljive in odprte okolju. Skupna vizija v organizaciji usmerja posameznike in jim daje energijo. Večina članov organizacije se ji zaveže, saj odseva njihovo osebno vizijo. Posameznik ne bo deloval v skladu s cilji organizacije, če se individualna in

organizacijska vizija ne ujemata. Osebna zavezanost skupni viziji je zelo pomembna za nadaljnji razvoj, zato je potrebno le tej nameniti posebno pozornost. Timsko učenje je proces usmerjanja tima, da bi usmerili energijo v doseganje želenih rezultatov. Timsko učenje temelji na osebni odličnosti in skupni viziji, hkrati pa zahteva obvladovanje komunikacijskih postopkov, praks in tehnik ter usklajene akcije.

2.2 Problematika opredelitve učeče se organizacije

Koncept učeče se organizacije ima korenine v Ameriki in Veliki Britaniji. V medijih se je intenzivneje pričel omenjati po letu 1990. Velika Britanija kot zibelka tega koncepta v Evropi je za nas še posebej zanimiva zaradi svoje bližine in vladne podpore, ki je vizijo učeče se družbe leta 1998 zapisala v nacionalno strategijo Velike Britanije, s čimer je britanska vlada želela spodbuditi socialno in ekonomsko prenavo družbe. Številna podjetja skušajo uveljaviti koncept učeče se organizacije, kajti taka organizacija temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter s tem nastanek idej kjerkoli v organizaciji. Na tak način so sposobna hitreje najti priložnosti in se spopadati s krizami. Najvišjo vrednost ima reševanje problemov, medtem ko si tradicionalne organizacije prizadevajo za učinkovito poslovanje (Dimovski in ostali, 2005, str. 106).

Učeča se organizacija je organizacija, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje in tudi spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari in pojavov. (Garvin 1993, str. 78). Učeča se organizacija po mnenju Dimovskega (2005, 106-107) zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacije, participativne strategije in prilagodljive kulture. Najpomembnejša funkcija vodje v učeči se organizaciji je organizacijo naučiti oblikovanja skupne vizije. Ta vključuje obliko organizacije v prihodnosti ter rezultate in vrednote, ki vizijo podpirajo. Pomembno je, da jo sooblikujejo vsi zaposleni. V nasprotju s tradicionalno organizacijo imajo člani učeče se organizacije, ki so najbližje nekemu problemu, tudi pristojnost in odgovornost, da ga rešijo. Participativna strategija nastaja decentralizirano.

Vodje še vedno vplivajo na skupno vizijo in usmeritev, vendar strategije ne nadzorujejo ali usmerjajo sami, ampak pri tem pomagajo vsi. Informacije zbirajo zaposleni, ki so v neposrednem stiku s strankami, dobavitelji in drugimi organizacijami. Strategija izvira od strank, dobaviteljev in celo tekmecev, saj ima učeča se organizacija prepustne meje in je pogosto povezana z drugimi organizacijami, kar ji omogoča dostop do več informacij o novih strateških potrebah in usmeritvah. Zaposleni imajo tako večja pooblastila, večjo moč, svobodo ter znanje in spretnosti za sprejemanje odločitev. Učeča se organizacija jim daje moč odločanja – pristojnosti, kot tudi odgovornosti, da po svojem preudarku in sposobnostih rešijo nek problem. Obravnavani so kot primarni vir moči, ne kot strošek, ki

bi ga bilo potrebno minimizirati. Tovrstne organizacije pogosto dobro ravnaajo z zaposlenimi, jim zagotovijo varnost zaposlitve in dobro plačo, skrbijo za izobraževanje vseh zaposlenih in s svojimi zaposlenimi delijo dobiček.

Učeča se organizacija ima dostop do številnih informacij. V sodobni organizaciji zaposleni sodelujejo pri oblikovanju strategije. Zaposleni se morajo zavedati in slediti dogajanju v organizaciji, da lahko sprotno prepoznavajo in rešujejo probleme. Razumeti morajo celotno organizacijo in svoj prispevek v njej. Formalni podatki o predračunih, dobičkih in stroških oddelkov morajo biti vsakomur dostopni. Zaposleni imajo dostop do vseh podatkovnih baz v podjetju in odprto možnost elektronskega komuniciranja z vsakim članom organizacije. Poleg elektronskega je pomembno tudi osebno komuniciranje, s poudarkom na poslušanju, kar omogoča poglobljeno in iskreno komunikacijo. Organizacijska kultura je nabor vrednot, prepričanj in razumevanj, ki so članom organizacije skupna. Tako oblikovana kultura ustvarja občutek pripadnosti, skupnosti, kar seveda podpira timsko delo in participativno strategijo. Kultura učeče se organizacije ceni nagnjenost k tveganju, izboljšavam in spremembam.

Lipičnik (1999, str. 2) ugotavlja, da ima beseda organizacija več različnih pomenov. Organizacijo opredeli kot sistem, proces oblikovanja organizacijskega sistema, aktivnost organiziranja in kot znanstveno disciplino. Pri uporabi besede organizacija je potrebno razlikovati organizacijo dela, organizacijo podjetja in organizacijo kot organizacijsko enoto, ki je posledica organiziranja. Organizacijo predstavljajo ljudje prav zato, da bi z njo lahko uresničevali cilje. V skladu z zastavljenimi cilji si bodo ljudje organizirali delo, narekovali smer in potek dela. Rozman (2000, str. 15) loči organizacijo kot združbo, oziroma sistem, organizacijo v tehničnem smislu in organizacijo kot množico medsebojnih razmerij. Temeljni element združbe je človek. Združba pomeni povezovanje ljudi in razmerja med njimi. Naslednji element opredelitve je temeljni cilj združbe, saj združba nastane z določenim namenom. Tretji element je zavestna in urejena sestavljenost iz ljudi, aktivnosti in oddelkov. Slednji element je razmejitev od okolja.

Učenje združbe je proces pridobivanja, uporabe in dopolnjevanja znanja združbe. Podobno kot se spreminjata znanje in vedenje posameznih članov v podjetju, se spreminjata tudi znanje in vedenje celotne združbe. Učenje združbe je definirano kot proces pridobivanja, dopolnjevanja, shranjevanja in uporabe znanja, katerega si člani delijo z medsebojnim komuniciranjem. Pridobljeno znanje je rezultat izkušenj in se nahaja, bodisi v glavah posameznih članov, v računalnikih ali dokumentih, bodisi v zbirkah in planih. Proces učenja je odvisen od članov združbe, njihovih medsebojnih razmerij in je sestavljen iz faze pridobivanja znanja, shranitve tega v spomin podjetja, dopolnjevanja, popravljanja, urejanja in dostopa do znanja. Stalno obnavljanje znanja in njegovo prilagajanje je ključnega pomena za oblikovanje sodobne, fleksibilne in prilagodljive združbe. Podjetjem omogoča, da sprejmejo izzive današnjega časa in zahteve udeležencev, ki so povezani s

podjetjem. Rezultat učenja v podjetju se kaže v večji uspešnosti podjetja in v zniževanju stroškov na proizvod.

Decenzo in Robbins (2002, str. 226 - 227) opredeljujeta učečo se organizacijo kot organizacijo, ki verjame v kontinuirano učenje, ki prinese organizaciji veliko konkurenčno prednost. Učeča se organizacija vzpodbuja odprte in sproščene medosebne odnose. Pri procesu učenja so bistvene nove ideje, ki se pogosto oblikujejo na podlagi trenutnih prebliskov ali kreativnosti zaposlenih v organizaciji, ob določenih priložnostih pa se lahko prenesejo iz okolja. Ne glede na njihov izvor so ideje temeljni vzrok za izboljšave, vendar ne zadostujejo za oblikovanje učeče se organizacije. Poleg njih so potrebne tudi druge spremembe v načinu delovanja.

Senge (1990, str. 20) pravi, da so učeče se organizacije tiste, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive načine mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Taka organizacija ima željo in potrebo po povečanju sposobnosti učenja. Koncept učeče se organizacije je eden od pristopov podjetja za soočanje s spremembami v okolju. Temelji na nenehnem izboljševanju sposobnosti podjetja, kar je mogoče doseči z osebnim razvojem posameznikov in permanentnim učenjem vseh zaposlenih. Primeren je v razmerah, ko ima organizacija za prilagajanje spremembam še dovolj časa, ko je ogroženost ciljev podjetja nizka ali zmerna, ko so pričakovani odpori vplivnih udeležencev organizacije proti spremembam majhni, kar pomeni, da bo v oblikovanje in izvajanje sprememb vključen širši krog zaposlenih.

Učeča se organizacija se od klasične razlikuje po sistematičnem reševanju problemov, sistematičnem iskanju, pridobivanju in preizkušanju novih znanj v praksi, učenju iz lastnih uspehov in napak, učenju iz tujih izkušenj ter hitrem in učinkovitem prenosu znanja v organizaciji. Preobrazba klasičnega podjetja v učeče se podjetje je proces, ki traja več let, poti za uvajanje tega koncepta v podjetje pa so različne. Za vse poti je značilno, da se mora preobrazba začeti na strateškem nivoju z vključitvijo koncepta učeče se organizacije v viziji, ciljih in strategiji podjetja, kar se nato odraža v spremembah organizacijske strukture, procesov in organizacijske kulture (Uršič, Nikl, 2004, str. 65-66).

Učeča se organizacija je sposobna pridobivati, ustvarjati in prenašati znanje. Poleg tega je sposobna spreminjati vedenje posameznika tako, da novo znanje najde pot k uresničitvi, oziroma k prilagajanju ter ustvarjanju sprememb, ki vodijo k novim dosežkom. Vrednotenje učenja poteka od ugotovitve potrebe po učenju, opredelitve ciljev in načrtov ter oblikovanja in izvajanja programov do ovrednotenja učenja. Uspešen manager je tisti vodja, ki je aktiven, ustvarja ugodno delovno okolje in omogoča priložnosti in spodbude za visoke dosežke ter osebni razvoj. Vodje prihodnosti bi morali biti radovedni, prav tako pa odprti za pridobivanje novega znanja in prilagajanje okolju (Možina, 2002, str. 39). Možina ugotavlja, da obstaja najmanj pet razlogov, ki dokazujejo nujnost učeče se

organizacije. To so konkurenčna ostrina (le organizacija, ki je usmerjena v nenehno učenje lahko vzdrži vse trše konkurenčne razmere), progresivno samospreminjanje (pridobitve učeče se organizacije naredijo zaposlene manj dovzetne za destruktivne vplive iz okolja), prilagodljivi in razmišljajoči zaposleni (le tako lahko v celoti izkoristijo svoj ustvarjalni potencial), razvoj zaposlenih in timsko delo. Za učečo se organizacijo je značilen integriran in prilagodljiv sistem dela (Možina, 2002, str. 22-23).

Učeče se organizacije si stalni napredek pri učenju in razvoju inovativnosti lahko zagotovijo z vsako spremembo in novostjo, ki jo je potrebno uvajati postopno, saj končnega rezultata ni mogoče v naprej napovedati. To pomeni, da nobena raziskava trga ali drugačen poskus ni nadomestilo za resnično življenje. Vsako inovacijo je potrebno preizkusiti v omejenem obsegu. Inovacija pa zahteva denar. Najslabša strategija, ki jo lahko ubere podjetje je, da v kriznih časih omeji proračun za inovacije. Letni načrti podjetja bi morali imeti dva dela. Prvi bi na primer obsegal od 80 do 90 odstotkov finančnih sredstev za zagotavljanje delovanja podjetja v vsakdanjih razmerah, drugi del proračuna, od 10 do 20 odstotkov, pa bi bil namenjen financiranju sprememb v kriznih časih. Rezultati tega financiranja naj bi bili novi izdelki, storitve, tehnologije, odpiranje novih trgov in distribucijskih kanalov, prav tako pa bi moral biti omogočen tudi razvoj ljudi. Inovacija ne sme podreti identitete podjetja. Spremembe in stalnosti morajo biti v ravnotežju, kajti zaposleni potrebujejo gotovost in občutek, da so v varnem okolju. Enako velja tudi za poslovne partnerje, saj za spremljanje sprememb potrebujemo zveste ter zanesljive dobavitelje in distributerje. Pomembno je, da sta vizija in poslanstvo zapisani, jasno opredeljeni in znani vsem. Za vsako dobro izvedeno spremembo je potrebno ljudi, ki največ prispevajo, da podjetje spremembam ne le sledi, temveč jih tudi ustvarja, nagraditi. Pri tem so enako dragoceni tisti, ki dajejo enkrat in velik prispevek, torej pravi izumitelji, kot tisti, ki sodelujejo z več manjšimi, a pogostimi izboljšavami (Drucker, 2001, str. 26).

Koncept učeče se organizacije kot mehak pristop k spreminjanju organizacije je primeren v razmerah, ko ima organizacija za prilagajanje spremembam še dovolj časa, ko je ogroženost ciljev podjetja nizka – zmerna in ko so pričakovani odpori vplivnih udeležencev organizacije proti spremembam nizki - zmerni, kar pomeni, da bo v oblikovanje in izvajanje sprememb vključen širši krog zaposlenih. Preobrazba klasičnega podjetja v učečo se podjetje je proces, ki traja več let. Za uvajanje koncepta učeče se organizacije obstajajo različne poti. Za vse pa je značilno, da se mora preobrazba začeti na strateškem nivoju z opredelitvijo koncepta učeče se organizacije v viziji, ciljih in strategiji podjetja, kar se posledično odraza v spremembah organizacijske strukture, procesov in organizacijske kulture. Na izvedbeni ravni mora podjetje ustvariti potrebna podporna okolja, ki vzpodbujajo neprestano učenje, izmenjavo znanja, timsko delo, inovativnost, sistemsko mišljenje, osebno rast posameznika in ustvarjalno sodelovanje vseh zaposlenih. Proces preobrazbe podjetja v učečo se podjetje poteka torej preko razvoja in spreminjanja posameznika, kar se posledično odraza v izboljšanju konkurenčnih sposobnosti celotnega

podjetja. Koncept učečega se podjetja vodi v sistematično učenje, ustvarjalnost in razvoj inovativnosti takrat, ko se kompetence posameznika, skupine (tima) in podjetja neprestano razvijajo. Učeče se podjetje je v svojem okolju prepoznavno po poslovni odličnosti, privlačnosti in dosega dolgoročno uspešnost.

2.3 Značilnosti učeče se organizacije

Ključni izziv učeče se organizacije se v primerjavi s klasičnim podjetjem kaže v zavedanju managementa o vlogi posameznika, saj ga postavlja v osrednji položaj organizacijske mreže. Posamezniki s svojimi kognitivnimi mentalnimi koncepti omogočajo in vodijo razvoj trajne konkurenčne prednosti sodobnega podjetja, ki temelji na znanju, ki izvira iz izkušenj, skritih praks in osebnih vrednot.

Slika 1: Značilnosti učeče se organizacije

Značilnosti učeče se organizacije	
Razvija učeči se pristop k oblikovanju strategije	Priložnosti za učenje na podlagi izkušenj
Vodje se odločajo tvegati in eksperimentirajo	Organizacijska kultura razvija povratne informacije in razkritje vseh informacij
Paricipativno oblikovanje politike	Priložnosti za nenehno učenje in osebni razvoj
Decentraliziran proces odločanja	Na učenju osnovani informacijski sistemi
Organizacijska struktura omogoča učenje in notranjo izmenjavo informacij in znanj	Nenehno eksperimentiranje
Fleksibilni nagrajevalni sistemi in prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo sodelovanje zaposlenih	Učeča se organizacijska kultura in zavezanost vseh zaposlenih učenju
Informacijska tehnologija in računovodski sistemi, ki informirajo in opolnomočijo vse zaposlene	Znotraj organizacijsko učenje, na primer znotraj organizacijska omrežja in povezave
Medfunkcijski timi – povezovanje in timsko učenje	Povezanost organizacije z okoljem in mejnimi delavci, ki delujejo kot organizacijska antena
Zavezanost dolgoročnim aktivnostim	Delitev idej v vertikalni in horizontalni smeri ter prek zunanjih, geografskih in časovnih meja

Vir: Penger, Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja, 2001, str. 143

Tradicionalno najobičajnejša vertikalna organizacijska struktura z veliko hierarhičnimi ravnmi, preko katerih poteka koordiniranje in nadziranje celotne organizacije, kljub skromnemu sodelovanju med funkcijskimi oddelki, ko je odločanje skoncentrirano na vrhu hierarhične piramide, lahko zelo uspešna. Pospešuje namreč učinkovito proizvodnjo in specializacijo veščin in sposobnosti, hierarhija pristojnosti pa v velikih organizacijah omogoča učinkovit nadzorni mehanizem. Vendar v hitro spreminjajočem se okolju hierarhična struktura pogosto postane preobremenjena. Vrhnji managerji se niso sposobni dovolj hitro odzvati na probleme in priložnosti, poleg tega pa jih vertikalna struktura oddaljuje od podrejenih, zato le ta ni več primerna. Struktura v učeči se organizaciji pa temelji na horizontalnih tokovih dela ali procesih in tako manj na oddelčnih funkcijah. Vertikalna hierarhija je sploščena, vrhnjih managerjev je malo, le ti pa se ukvarjajo s tradicionalnimi podpornimi funkcijami, kot so finance in ravnanje z ljudmi pri delu. Ker so v samousmerjajočih se timih združeni zaposleni iz različnih funkcijskih področij, mej med funkcijami skorajda ni. Taki timi so v učeči se organizaciji temeljna delovna enota (povzeto po Dimovski, 2005, str. 107).

Drugi premik v razmišljanju je povezan s stopnjo formalne strukture nadzora nad zaposlenimi pri uspešnosti opravljanja njihovega dela. Znanstveni management zagotavlja natančno definiranje slehernega delovnega mesta in načine opravljanja nalog. Naloga je ozko opredeljen delček celotne aktivnosti, ki se dodeli delavcu. V tradicionalnih organizacijah so naloge razčlenjene v specializirane, ločene dele. Znanje in nadzor nad njimi sta centralizirana na vrhnji ravni organizacije, od zaposlenih pa nadrejeni pričakujejo tisto, za kar so določeni. Vloga je v nasprotju z nalogo del dinamičnega družbenega sistema. Pomeni diskrecijo in odgovornosti, delavcu dovoli uporabljati lastni preudarek in zmožnosti, da doseže želeni cilj. V učečih se organizacijah imajo zaposleni v timu ali oddelku svoje vloge, ki jih je mogoče nenehno na novo opredeljevati ali prilagajati. Pravil ali procedur je malo, znanje in nadzor imajo delavci sami. Managerji zaposlene spodbujajo k reševanju problemov, pri čemer ti lahko sodelujejo med seboj ali s kupci (povzeto po Dimovski, 2005, str. 108).

V mladih in majhnih organizacijah je komunikacija običajno neformalna in neposredna. Sistemov formalnega nadzora in informacijskih sistemov je malo, saj glavni vodje podjetja pri dnevni opravi praviloma delajo neposredno z zaposlenimi. Z rastjo in kompleksnostjo se razdalja med vrhnjimi managerji in tehničnimi delavci poveča. Da bi učinkovito ravnali s kompleksnimi informacijami in odpravljali odklone od postavljenih standardov in ciljev, v njih pogosto implementirajo formalne sisteme. V učeči se organizaciji informacije služijo popolnoma drugačnemu namenu. Širjenje informacij po vsej organizaciji omogoča njeno optimalno delovanje. Učeča se organizacija si prizadeva biti podobna majhnemu podjetju, v katerem imajo vsi zaposleni popolne informacije o njem, da se lahko hitro odzivajo. Zamisli in informacije so dostopne vsem delom podjetja. Namesto, da bi jih uporabljali za nadzor nad zaposlenimi, je najpomembnejša naloga

managerjev najti pot do odprte komunikacije, da lahko zamisli tečejo v vseh smereh. Poleg tega učeče se organizacije odprto komunicirajo tudi s kupci, dobavitelji in celo konkurenti, s čimer krepijo sposobnost učenja. Informacijska tehnologija je le eden od načinov za ohranjanje stikov med ljudmi (povzeto po Dimovski, 2005, str. 109).

V tradicionalnih organizacijah, oblikovanih za učinkovito poslovanje, strategijo razvijajo vrhnji managerji. Ti razmišljajo o najboljših načinih odzivanja na konkurenco, učinkoviti izrabi virov in spopadanju s spremembami v okolju. Nasprotno v učeči se organizaciji k razvoju strategije prispevajo akumulirane akcije informiranih in opolnomočenih delavcev. Ker so vsi zaposleni v stiku s kupci, dobavitelji in novo tehnologijo, lahko pomagajo prepoznavati potrebe in razvijati rešitve ter sodelujejo pri razvijanju strategije. Ta nastaja tudi v partnerstvu s kupci, dobavitelji in celo konkurenti. Organizacije sodelujejo med seboj, da bi našle najboljše načine učenja in prilagajanja, čeprav ostajajo konkurenti.

Zdravje organizacije je odvisno od spodbujanja prilagajanja njene kulture zunanjemu okolju. Za mnoge bi bilo nevarno, če bi njihova kultura postala fiksna. Ko se okolje začne močno spreminjati, organizacije, ki so visoko uspešno delovale v stabilnih okoljih, pogosto postanejo žrtev lastnega uspeha. Kulturne vrednote, zamisli in prakse, ki so prej prispevale k uspešnosti, tej v hitro spreminjajočih se okoljih škodujejo. Kultura v učeči se organizaciji spodbuja odprtost, enakost, stalne izboljšave in spremembe. Njeni člani se zavedajo celotnega sistema, skladnosti celote, medsebojnega vplivanja različnih delov organizacije in njihove interakcije z okoljem. Tak sistem minimizira ločnice znotraj organizacije in z drugimi podjetji. Aktivnosti in simboli, ki ustvarjajo statusne razlike (na primer jedilnica za vodilne managerje, rezervirana parkirna mesta itd.) so opuščeni. Vsak zaposleni prispeva k uspehu in organizacija postane prostor za splet odnosov, ki ljudem omogočajo, da polno razvijejo svoje sposobnosti. Vsakogar se obravnava s skrbjo in spoštovanjem. S tem se ustvari klima, v kateri so zaposleni svobodni, da eksperimentirajo, da se odločijo tvegati in jim je dovoljeno narediti napako, saj vse to spodbuja učenje. Nobeno podjetje ni popoln primer učeče se organizacije, čeprav so se mnoge današnje konkurenčne organizacije usmerile k idejam in oblikam, ki temeljijo na konceptu živega in dinamičnega sistema (povzeto po Dimovski, 2005, str. 110).

V takšni kulturi učeče se organizacije se razvija občutek skupnosti in zaupanja, pri poslovanju se ustvarja vtis, da so zaposleni za organizacijo pomembni in da so del skupnosti. Pozitivna klima prinese pripadnost skupnim ciljem.

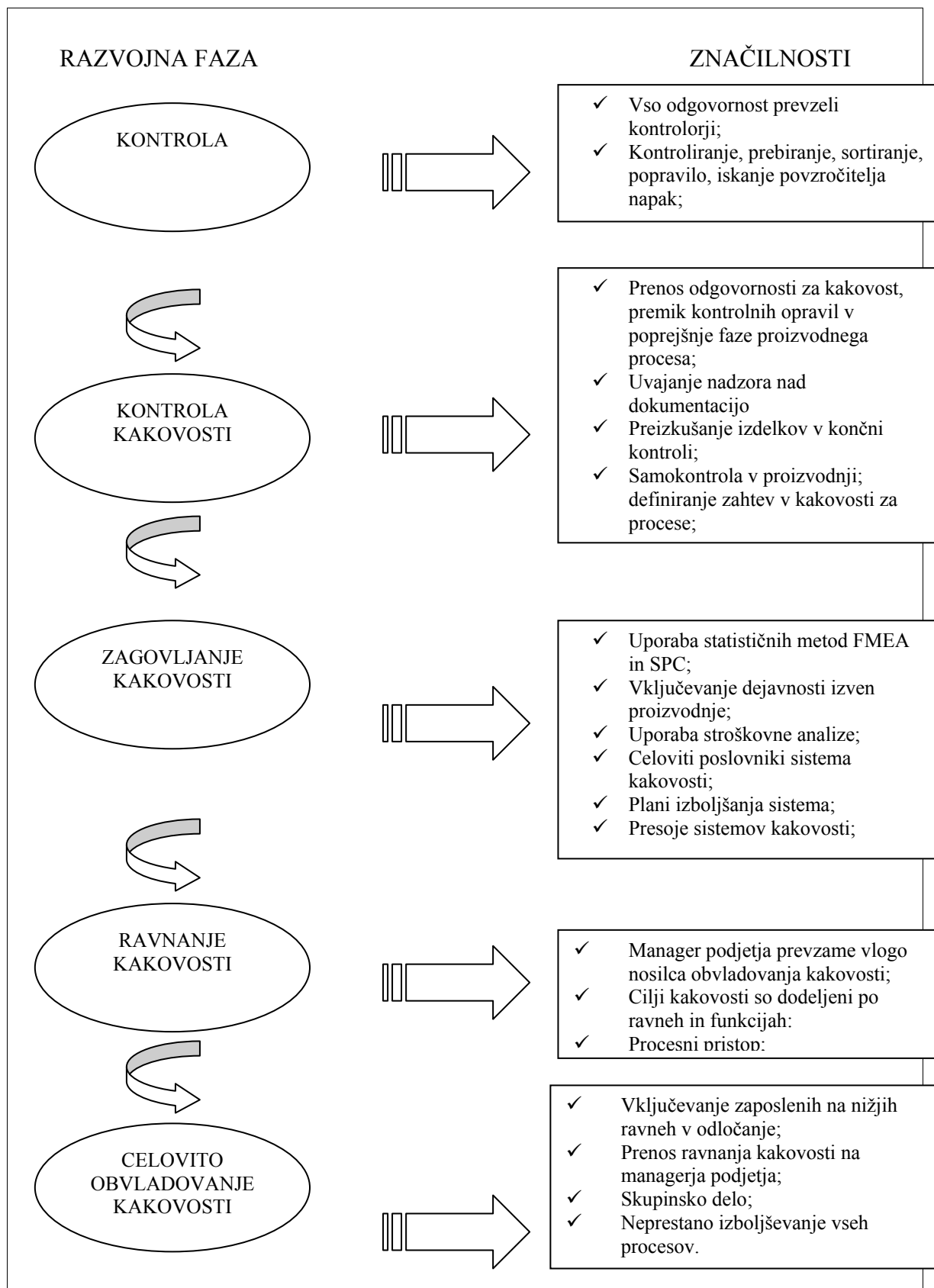
3 OPREDELITEV KAKOVOSTI IN STANDARDIZACIJE

3.1 Razvoj pojmovanja kakovosti

Kakovost je bila vedno prevladujoča skrb proizvajalcev (Jacou, 1995, str. 34). Pojmovanje kakovosti je tisto, ki se je spreminjalo. Do industrijske dobe je bil za kakovost odgovoren obrtnik sam. S pojavom večjih delavnic se je pojavila tudi potreba po drugačnem ugotavljanju kakovosti. Največji preskok pri zavedanju pomena kakovosti sta povzročili ostrejša konkurenca in potreba po preživetju. Pred tem je bilo povpraševanje večje od ponudbe, zato so se podjetja ukvarjala predvsem z vprašanjem, kako zadovoljivo oskrbeti trg, torej kako povečati produktivnost in izboljšati učinkovitost distribucije. Večanje števila ponudnikov enakih proizvodov ter hitro spreminjanje potreb in želja potrošnikov je zahtevalo od podjetij, da se spremembam prilagajajo hitreje, bolj učinkovito in s kakovostnejšimi proizvodi od konkurentov. Ker je pomen kakovosti proizvodov začel naraščati, so se podjetja soočila z vprašanjem, kako učinkovito preverjati kakovost proizvodov. Problem so rešila z uporabo metod vzorčenja. V štiridesetih letih že lahko govorimo o pojavu statistične kontrole kakovosti v ožjem smislu – torej vzorčne kontrole kakovosti proizvodov (Rusjan, 1999, str. 269). Statistični kontroli kakovosti v ožjem smislu je v petdesetih letih sledilo vnaprejšnje zagotavljanje kakovosti, ki temelji na uporabi metod statistične kontrole procesov. Podjetja so se intenzivno ukvarjala z vprašanjem, kako vplivati na kakovost proizvodnih procesov, saj so ugotovila, da variabilnost posameznih elementov proizvodnih procesov močno vpliva na variabilnost lastnosti proizvodov kot rezultatov teh procesov (Perčič, 1997, str. 12).

Pomanjkljivost tega tipa zagotavljanja kakovosti je nezmožnost reševanja problemov, ki so posledica napak v načrtovanju in razvoju proizvodov. V naslednjem koraku razvoja načelo odpravljanja napak zamenja preprečevanje napak. Z osredotočenostjo na razvojne procese proizvoda se kakovost zagotovi že v tej fazi in ne šele v fazi kontrole. Sledilo je obdobje ravnanja kakovosti, za katerega je značilno, da manager prevzame vlogo nosilca obvladovanja kakovosti. Zahteva se, da morajo biti cilji kakovosti dodeljeni po ravneh in funkcijah. Za to obdobje je že značilen procesni pristop. Nadgradnjo koncepta zagotavljanja kakovosti v šestdesetih letih predstavlja zamisel, da na kakovost vplivajo vsi zaposleni v podjetju (Rusjan, 1999, str. 270). Govorimo o celovitem obvladovanju kakovosti–TQM (*angl. Total Quality Management*). Le-to temelji na procesu neprestanega izboljševanja, ki so mu zavezani vsi zaposleni. Celovito obvladovanje kakovosti je proces nenehnega napredka celotnega podjetja in vsakogar na njegovem strokovnem področju ali položaju. Gre za trajno in ves čas obnavljajoče se prizadevanje, kajti v mednarodnem konkurenčnem boju ni za zmeraj osvojenih položajev, saj ni ne snovi, ne organizacije, ki je prej ali slej ne bi načel zob časa.

Slika 2: Razvoj pojmovanja kakovosti



Vir: Jocu, V vrtincu sprememb, 1995, 34.

3.2 Problematika opredelitve kakovosti

S pojmom kakovost so se ukvarjali mnogi znani filozofi, od Aristotela, Demokrita, Kanta do Hegla, Schellinga in Marxa (Jurše, 1994, 42). Njim je v splošnem predstavljala kakovost značilnost nekega predmeta ali pojava, po kateri se je ta ločil od drugega predmeta ali pojava. Vsak izmed avtorjev, ki se ukvarja s kakovostjo, podaja svojo opredelitev le te. Na primer Ciampa (1992, str. 6) je v svoji knjigi opredelil kakovost kar na tri načine. Ob že navedenem se opredelitve kakovosti razlikujejo tudi glede na to, iz katerega okolja je avtor (npr. Japonska ali Evropa).

Crosby (1990, str. 17-21) opredeljuje kakovost proizvoda oziroma storitve kot skladnost z zahtevami strank in nasprotuje uporabi vsakega drugega razumevanja kakovosti. Iz zahtev strank izhajajo specifikacije proizvoda oziroma storitev. V zvezi z ravnanjem kakovosti navaja Crosby pet napačnih trditvev in jih pojasnjuje. Omenjene napačne trditve povzročajo težave tistim, ki zahtevajo kakovost in tistim, ki jo zagotavljajo. Crosby nasprotuje trditvi, da je kakovost nekaj dobrega, blestečega ali razkošnega. Trdi, da je potrebno kakovost opredeliti kot skladnost z zahtevami strank in da morajo biti zahteve jasno izražene, da jih je mogoče razumeti. Prav tako oporeka trditvi, da kakovosti ni mogoče opredeliti in zato tudi ne meriti. Meni namreč, da jo je mogoče meriti in sicer s stroški, ki nastanejo, kadar je delo napačno opravljeno.

S trditvijo, da »obstaja ekonomika kakovosti«, se Crosby ne strinja. Pravi, da je vedno ceneje opraviti delo pravilno že prvič. Norma kakovosti je »nič napak« in ne sprejemljiva raven kakovosti ali števila napak. Sprejemljiva raven števila napak bi namreč pomenila, da se je podjetje že v začetku odločilo za to, da bo proizvajalo proizvod ali ponujalo storitve z napakami. Za trditve, da kakovost nastaja v službah za kakovost, Crosby pravi, da je napačna. Po njegovem so naloge služb za kakovost meriti skladnost proizvodov oziroma storitev z zahtevami strank in poročati o njej, terjati popravne ukrepe procesa izdelave proizvoda in opravljanja storitev, vzpodbujati preventivne ukrepe za preprečevanje napak, učiti o izboljšanju kakovosti in podobno. To pomeni, da služba za kakovost le preverja ali je kakovost takšna, kot je bilo načrtovano.

Kakovost proizvoda oziroma storitve se dosega v celotnem poslovnem procesu in so zanjo odgovorni vsi, ki v tem procesu sodelujejo. Crosby tudi trdi, da problemi v zvezi s kakovostjo ne nastajajo zaradi delavcev. Delavci, zlasti tisti na nižjih ravneh, lahko le malo prispevajo k preprečevanju napak. V resnici so glavni managerji tisti, ki dajejo navodila in napotke za delo in s tem največ prispevajo k odpravi vzrokov za probleme.

Garvin (1991, str. 3-7) kakovost opredeljuje kot odličnost, kakovost s stališča proizvoda, kakovost iz stališča stranke, kakovost iz stališča proizvodnje in kakovost iz stališča vrednosti. Kakovost je sinonim za odličnost, ki je univerzalno prepoznavna. Natančna opredelitev kakovosti ni mogoča, saj kakovost prepoznamo le na podlagi izkušenj. Zato je

omenjena opredelitev v praksi neuporabna. Kakovost s stališča proizvoda je opredeljena kot količina sestavin ali lastnosti, ki jih proizvod poseduje. To pomeni, da je kakovostnejši proizvod tudi dražji, ker vsebuje več sestavin ali pa ima več lastnosti. Omenjena opredelitev ima dve slabosti. Prva je dejstvo, da zveza med količino sestavin oziroma številom lastnosti in kakovostjo proizvoda preprosto ne velja za večino kakovostnih proizvodov. Le-ti so namreč preprosto drugačni od izdelkov konkurentov. To pomeni, da vsebujejo druge sestavine ali imajo druge lastnosti. Druga slabost omenjene opredelitve je dejstvo, da je kakovost proizvoda stvar okusa in estetskih opredelitev. To pomeni, da je dodajanje sestavin oziroma povečevanje lastnosti proizvoda omejeno z okusom posameznika. Kakovost s stališča stranke je opredeljena kot primernost za uporabo. To pomeni, da je tako proizvod kot storitev, ki izpolnjuje zahteve strank, kakovosten/a.

Pri tej opredelitvi se porajata vprašanji, kako združiti zahteve večine strank in kako razlikovati tiste zahteve strank, ki vključujejo kakovost od tistih, ki zadovoljujejo stranke. To vprašanje ostaja še naprej odprto, saj npr. prinaša dobiček tiskanje tako imenovanih »šund« romanov, s katerimi je zadovoljnih precej strank, čeprav ti romani niso kakovostni. Ta primer je v skladu s Crosbyjevo opredelitvijo. Kakovost je s stališča proizvodnje opredeljena kot skladnost s specifikacijami, ki opisujejo proizvod oziroma storitev ter pravilno izdelavo že prvič. Vsak odmik od specifikacij, ki je posledica napak pri delu, pomeni slabšo kakovost. Izboljšave kakovosti dosežemo s preventivno dejavnostjo. Le ta vodi tudi do nižjih stroškov, ker je preventiva cenejša kot popraviljanje storjenih napak. Slabost opredelitve je v tem, da poudarja skladnost proizvodov oziroma storitev s specifikacijami in pri tem zanemarja povezavo z zahtevami odjemalcev.

Kakovost s stališča vrednosti je opredeljena skladno s ceno in stroški. Proizvod oziroma storitev je kakovostna, če je na voljo po sprejemljivi ceni in če zagotavlja delovanje ob sprejemljivih stroških. Ta plat vključuje odličnost in vrednost oziroma odličnost, ki si jo lahko privoščimo. Zaradi tega je kakovost, opredeljena s tega stališča, precej subjektivna in brez jasno določenih mej. Različne opredelitve kakovosti so po navadi vezane na sektorje trženja, inženiringa in proizvodnje. Vsak izmed njih lahko upošteva tisto opredelitev, ki mu je najbližja, vendar mora razumeti bistvo opredelitev kakovosti drugih oddelkov. Osnova za to so vzpostavljene komunikacijske vezi med sektorji.

Gilles (1992, str. 20-24) ne opredeljuje kakovosti neposredno. Posredno jo razlaga na podlagi lastnosti, da kakovost ni absolutna, da je kakovost večdimenzionalna, da je odvisna od omejitev, da so pri odločanju o kakovosti v okviru omejitev potrebni kompromisi in da so dejavniki, ki vplivajo na kakovost mnogokrat med seboj odvisni. Prva značilnost je, da kakovost ni absolutna. Kakovost pomeni različne stvari v različnih okoliščinah. Avtomobila, kot sta npr. Ford Escort in Rolls-Royce predstavljata kakovost, vendar vsak na drugačen način. Prvi nam veliko daje, če želimo dober avto za določeno ceno, drugi prav tako, če želimo dober avto ne glede na ceno. Da bi lahko izmerili kakovost enega in drugega in ju na tej osnovi primerjali, bi potrebovali neke vrste absolutno ničlo kakovosti

in skalo kakovosti, ki ne obstajata. Na kakovost vpliva več dejavnikov, zato jo ima Gilles za večdimenzionalno. Povezava teh dejavnikov med seboj ni možna na običajen kvantitativen način. Nekateri dejavniki, ki vplivajo na kakovost je mogoče meriti (npr. hitrost avtomobila, poraba goriva), druge precej težje (npr. kakovost barve avtomobila). Ljudje smo iracionalna bitja, zato je kakovost proizvoda oziroma storitve mnogokrat odvisna od dejavnikov, ki jih je težko meriti. Več ljudi kupuje avtomobile Ford Escort kot Rolls-royce, kar pomeni, da je njihova ocena kakovosti odvisna od omejitev. V tem primeru je to cena.

Ocene kakovosti v številnih primerih ni možno ločiti od cene, ki ni le cena nakupa in stroškov za vzdrževanje, temveč je mnogo širši pojem, ki lahko zajema ljudi, orodja in čas, ki so potrebni za uporabo proizvoda ali storitve. Nekateri viri so bolj pomembni kot drugi in postanejo kritični za oceno kakovosti. Kompromisi so potrebni, ko o kakovosti odločamo v okviru omejitev (npr. cene). To pomeni, da je potrebno žrtvovati nekatere dejavnike, ki vplivajo na kakovost. Žrtvovanje nekaterih dejavnikov je bolj sprejemljivo kot žrtvovanje drugih. Žrtvovanje udobnosti avtomobila ima prednost pred žrtvovanjem zanesljivosti avtomobila. Dejavniki, ki bi jih nazadnje žrtvovali, se imenujejo kritični dejavniki. V večini primerov je to le majhna podmnožica vseh dejavnikov, ki vplivajo na kakovost. Dejavniki, ki vplivajo na kakovost, so mnogokrat odvisni drug od drugega. Vzemimo za primer hitrost avtomobila in porabo goriva. Vemo, da poraba goriva narašča s hitrostjo, ki jo avtomobil dosega. Na kakovost avtomobila vplivata oba dejavnika, ki sta drug od drugega odvisna na tak način, da ni mogoče povečati hitrosti vožnje in zmanjšati porabe goriva.

Japonski standard JIS Z 8101-198 opredeljuje kakovost kot skupek značilnosti, ki določajo ali proizvod oziroma storitev ustreza uporabi. Pri tem je potrebno upoštevati tudi vpliv proizvoda oziroma storitve na družbo (Asaka, Kazuo, 1987, str. 4). Feigenbaum (1991, str. 7 in 12), ki opredeljuje oziroma povezuje kakovost s konceptom »popolnega nadzora kakovosti«, ki pa naj bi zagotovil potreben ustroj in orodja za takšen management kakovosti, ki vsepovsod v organizaciji nenehno poudarja prvenstvo kakovosti, vključno s popolnim uveljavljanjem sodobne tehnologije v prodaji, inženiringu in proizvodnji ter privrženost zaposlenih na vseh ravneh kakovosti in produktivnosti. Juran (1989, str. 365) opredeljuje kakovost kot sposobnost za uporabo; to zahteva kakovosten dizajn, kakovost prilagajanja, uporabnost in ustrezne storitve. »Kakovost je določena s stopnjo, s katero predmet trgovanja izpolnjuje zahteve in pričakovanja kupca«, pravi Fawzi v knjigi Iz teorije v prakso (Potočnik et al., 1996, str. 15). Za Deminga je kakovost tisto, kar potrebuje ali zahteva kupec, in ker se to nenehno spreminja, mora biti večji del prizadevanj za kakovost sestavljen na podlagi tržnih raziskav. Ker mora kakovost ustrezati željam trga, opredeljuje kakovost kot stopnjo enotnosti in zanesljivosti, ki jo je mogoče napovedati pri nizkih stroških (povzeto po Logothetisu, 1992, str. 35).

Ishikawa (1987, str. 125) vidi in opredeljuje kakovost na podlagi vzpostavitve programa za sodelovanje osebja ter preskrbovanje osebja s sredstvi in metodologijami. Za izvajanje tega je začel ustanavljati krožke kakovosti. Ishikawa je najbolj znan pionir gibanja krožkov kakovosti. Čeprav je ta koncept ameriški, so ga na Japonskem začeli prvi uresničevati. Njegova vzornika sta bila Dming in Juran, ki sta zelo poudarjala nadzor kakovosti v celotnem podjetju. Podjetje doseže kakovost s sodelovanjem na vseh ravneh od vodstvenega vrha do najnižjega sodelavca; vsi preučujejo in uporabljajo statistične metode (Micklethwait, 2000, str. 379). Stališče Moellerja, edinega evropskega guruja opredeljevanja kakovosti je, da je kakovost pomembna razsežnost poslovanja in managiranja. ISO 9000 in podobni sistemi s certifikati ali brez njih, niso nič več ali manj kot močna orodja za razvoj kakovosti (povzeto po Mirkovič, 1996, str. 37).

Ko pogledamo vse navedene opredelitve kakovosti, vidimo, da je kakovost kompleksen in več disciplinaren pojem, ki ga moramo obravnavati s tehnično-tehnološke, ekonomske, psihološke, sociološke, ekološke in pravne plati. Kompleksnost kakovosti pomeni, da je kakovost skupek vseh dejavnosti oziroma stanje, ki se neposredno kaže v proizvodih in storitvah. Več disciplinarnosti kakovosti pomeni, da posega kakovost na različna področja znanstvenih disciplin. Pri načrtovanju in nadzorovanju kakovosti sodelujejo strokovnjaki različnih ved (Musil, 1992, str. 35). Peters in Waterman sta zelo znana po svoji knjigi z naslovom »Iskanje odličnosti« in po svoji usmeritvi na kupca. Na splošno zagovarjata »revolucijo« v kakovosti, ki naj bi jo sprožile nujne korenite reforme. Kakovost opredeljujeta v okviru procesa izboljševanja kakovosti, ki je usmerjen na kupce, ljudi, inovacije, managerstvo in sisteme.

3.3 Opredelitev managementa kakovosti

Management je doseganje ciljev družbe na učinkovit način z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem (Rozman, 2002, str. 8). Managerji si planirajo lastne zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto. Vse to usklajujejo tako na ravni podjetja, kot na ravni vsakega posameznega zaposlenega. Organiziranju sledi uveljavljanje zamišljene organizacije, ki poteka naprej kot kadrovanje članov in razvijanje njihovih zmožnosti, zatem pa kot vodenje. Managerji dosežejo takšno delovanje z ustreznim motiviranjem, komuniciranjem ter z ustreznimi lastnostmi in načinom vodenja. Izvajanje zamišljenega pri izvajalcih spremljajo in ugotavljajo odmike ter ustrezno ukrepajo. Vedo o managementu je treba razumeti kot preučevanje dela managerjev in dajanje napotkov managerjem, kako naj uravnavajo delovanje družb, da bo dosežena njihova uspešnost ali vsaj učinkovitost posameznih delov. V management je vključenih več ved in znanosti. Od tehničnih, bioloških, do ekonomskih, psiholoških in socioloških. Je multidisciplinarna veda. To razmišljanje lahko povežemo z managiranjem kakovosti, ki ima enak obseg razumevanja in vključuje vse funkcije managiranja s kakovostjo v ospredju. Da bi dosegli management kakovosti, morajo v podjetju vsi sodelovati in pospešiti obvladovanje kakovosti, vključujoč

vodstvo, vse funkcijske managerje in vse zaposlene (Ishikawa, 1989, str. 56). Človek je v središču kakovosti, kajti kot ustvarjalec, nosilec, udeleženec in kot končni uporabnik kakovosti ima najpomembnejše in najvplivnejše breme za doseganje zastavljenih ciljev v podjetju.

3.4 Management celovite kakovosti

Kakovost je vrednota, katere sinonim je stalno izboljševanje. Način vodenja, ki temelji na kakovosti kot osnovni vrednoti, teoretiki managementa imenujejo management celovite kakovosti (*ang. Total Quality Management*), kar pomeni zbir konceptov, ki jih uporablja vodstvo, da vzpostavi tako organizacijsko kulturo, v kateri se spremembe vedno izvedejo korektno in kjer vladajo odlični odnosi med zaposlenimi, dobavitelji in kupci. To je odgovornost vodstva. Različni avtorji ga različno definirajo, toda vsi se strinjajo, da je skupek organizacijskih sprememb in orodij, s pomočjo katerih naj bi organizacija stalno izboljševala svojo učinkovitost, uspešnost in fleksibilnost ter s tem povečevala svojo konkurenčno prednost na trgu. Management celovite kakovosti zagovarja načelo, da bo organizacija učinkovita tedaj, ko si bo vsak njen del prizadeval za doseg istih ciljev in se pri tem zavedal, da vsak posameznik, na vsakem nivoju organizacije in vsaka dejavnost vpliva na delo ostalih in da tudi ostali vplivajo na njih. Lahko bi rekli, da je največja značilnost TQM-a v prizadevanju, da bi bili vsi zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi v čim večji meri pripravljeni prispevati k učinkovitejšemu in uspešnejšemu poslovanju organizacije (Marot, Gomišček, 2005, str. 32).

Management celovite kakovosti je kultura in način vodenja organizacije, ki je osredotočena na zadovoljevanje kupca ob hkratni poslovni uspešnosti. Več avtorjev navaja kot ključna načela v celovitem obvladovanju kakovosti, osredotočenost na kupca oziroma stranko, tako notranjega kot tudi zunanjega, doseganje pričakovane kakovosti na vseh področjih, razvoj timskega dela oziroma vključenost vseh zaposlenih, poenostavljanje postopkov, stalno kritično preverjanje procesov in dejavnosti ter izločanje nepotrebnih procesov in dejavnosti. Uspehi, ki se jih doseže, so vidni na podlagi razvitih metod merjenja. Uveljavljanje načel managementa celovite kakovosti ni enkratno dejanje, ampak proces. Pogosto se postavlja vprašanje, kako stopiti na pot, ki vodi v management celovite kakovosti, česa se lotiti najprej in kje začeti. Odgovor se morda skriva v misli: "Kjer je volja, tam je tudi pot". Prvi korak je vsekakor odločitev, da se TQM poudari kot cilj in vrednota. Po sprejeti odločitvi se običajno znajdemo na razpotju, katera orodja za obvladovanje kakovosti uporabiti. Iz nepregledne množice različnih pristopov, ki je vsak sam po sebi pregovorno najboljši, je zelo težko razčleniti prednosti in slabosti posameznih rešitev ter izbrati za najustreznejši pristop. Cilj je hkrati tudi doseganje poslovne odličnosti.

Tabela 1: Merila Managementa celovite kakovosti- Evropske nagrade kakovosti

Voditeljstvo	Kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote potrebne za dolgoročni uspeh ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedênjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem upravljanja organizacije razvijal in uvajal.
Politika in strategija	Kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrežno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi.
Zaposleni	Kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov.
Partnerstva in viri	Kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov.
Procesi	Kako organizacija snuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani in ustvarja vedno večjo vrednost zanje.
Rezultati v zvezi z odjemalci	Kaj dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.
Rezultati v zvezi z zaposlenimi	Kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. Kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj) ter lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom.
Rezultati v zvezi z družbo	Merila dojetanja prikazujejo, kako širša družba dojema organizacijo (iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov).
Ključni rezultati delovanja	Kaj dosega organizacija glede na načrtovane dejavnosti. Ključni rezultati delovanja vključujejo podatke v zvezi s finančnimi ter nefinančnimi rezultati.

Vir: Savič, Poslovati odlično z uporabo Modela odličnosti EFQM, 2007, 92-95.

Tabela 2: Temeljni gradniki Managementa celovite kakovosti- Evropske nagrade kakovosti

Osredotočanje na kupca	Kupec je končni razsodnik o kakovosti nekega izdelka in storitve. Potrebe in zahteve kupca ter kako dobaviti vrednost poznamo do potankosti. Zadovoljstvo kupcev merimo in analiziramo, kakor merimo in analiziramo tudi stvari, ki vplivajo na zvestobo.
Partnerstvo z dobavitelji	Partnerstva z dobavitelji so zgrajena na zaupanju in na ustrezni integraciji, ki prinaša izboljšanje tako kupcu kot dobavitelju.
Razvijanje in vključevanje zaposlenih	Sproščen je ves potencial zaposlenih, saj z njimi delimo vrednote ter kulturo zaupanja in pooblaščenja. Zelo sta razširjena sodelovanje in komuniciranje, k čemer pripomorejo možnosti učenja in razvijanja spretnosti.
Procesi in dejstva	Aktivnosti vodimo sistematično, s procesi. Procesi imajo svoje lastnike in so poznani, v svoje vsakdanje delo pa vsak vnaša aktivnosti izboljševanja, ki temeljijo na preventivi. Dejstva, merjenje in informiranje so podlaga za vodenje in upravljanje.
Nenehno izboljševanje in inovacije	Podpiramo kulturo nenehnega izboljševanja. Nenehno učenje je podlaga za to, da postanemo boljši. Spodbujamo izvirnost in inovativnost. Inovacije in izboljšave podpiramo s konkurenčnimi primerjavami.
Vodenje in skladnost namena	Vodje razvijajo kulturo organizacije. Oni usmerjajo vire in napore organizacije v odličnost. Politiko in strategijo razširjajo na strukturalen in sistematičen način po vsej organizaciji. Vse aktivnosti so usklajene. Obnašanje zaposlenih je v skladu z vrednotami ter politiko in strategijo organizacije.
Javna odgovornost	Organizacija in zaposleni v njej sprejemajo etični pristop in si prizadevajo za to, da bi presegli zahteve predpisov in zakonov.
Usmerjenost k rezultatom	Trajen uspeh je odvisen od uravnoveženja in zadovoljevanja interesov vseh: kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, ljudi s finančnim interesom v organizaciji, kot tudi družbe na splošno.

Vir: Savič, Poslovati odlično z uporabo Modela odličnosti EFQM, 2007, 101.

Kakovosten proizvod oziroma storitev je tisti, ki ustreza zahtevam strank. Mogoče je, da kupec že prej določi tehnične specifikacije, ki jih je treba natančno upoštevati, mogoče je tudi, da so tehnične specifikacije že določene in jih pozneje prilagodimo kupcu. Kakovost proizvoda oziroma storitve se izmeri tako, da izmerimo dejavnike, ki vplivajo nanjo. Le-ti so lahko odvisni drug od drugega. Pri izbiri smo se prisiljeni odpovedati nekaterim dejavnikom na račun drugih, vendar ne tako imenovanim kritičnim dejavnikom. Oceno kakovosti sestavimo iz ocen dejavnikov. Ocena kakovosti proizvoda oziroma storitve je pogosto odvisna od cene in stroškov, ki nastanejo med uporabo proizvoda oziroma opravljanjem storitve. Obstaja več plati kakovosti, ki si jih lahko predstavljamo kot poglede iz različnih zornih kotov na eno in isto stvar. Kakovostni proizvodi oziroma storitve nimajo škodljivega vpliva na naravno in družbeno okolje. Kakovostni proizvod je posledica kakovostnega razvojnega procesa tega proizvoda, kakovostnih materialov, iz katerih je izdelan in kakovostnega procesa izdelave.

Odlična storitev zvišuje lojalnost strank. Kakovost je prihranek zaradi zmanjšanja stroškov, nastalih kot posledica neustrezne kakovosti. Odlična storitev je najboljši način za pridobitev konkurenčne prednosti in uspešnosti. Kakovost je stanje, v katerem skupek značilnosti proizvoda ali storitve izpolnjuje zahteve uporabnika. Zahteva, potreba ali pričakovanje je bodisi izrecno izraženo, na splošno samoumevno ali obvezno. Zavedati se je potrebno, da se predstave o kakovosti kot tudi zahteve strank spreminjajo. Zato si lahko kakovost predstavljamo kot premično tarčo, ki jo je treba ves čas spremljati in biti sposoben odzvati se, ne glede na to, kje je.

3.5 Evropski model poslovne odličnosti

Od Aristotela dalje pomeni kakovost bistveno lastnost zadev, predmetov in pojavov, pa lastnost, ki označuje, kar predmeti v resnici so. Odličnost pomeni stopnjevanje kakovosti ali visoko kakovost. Odličnost je splet vrednot, vzgibov in početja, ki obrode vrhunske dosežke dovršenosti, je sprožilo in gibalno razvoja, kakovosti in plemenite rasti osebe, skupine, organizacije (Kralj, 2000, str. 146-147). Odličnost je »preseganje povprečja in iskanje najboljšega možnega, tako glede zadovoljstva kupcev, učinkovitosti virov, varovanja okolja, kot tudi glede poslovnih rezultatov organizacije« (Marolt, Gomišček, 2005, str. 526).

Za doseganje odličnosti podjetja je potrebna pozitivna ter skupna naravnost medsebojnih stikov in razmerij. Skupna naravnost nastaja z uveljavljanjem privzete skupne filozofije, vizije, poslanstva, smotrov in ciljev ter ciljnega usmerjanja. Človekovo generično bistvo je, da se nenehno presega, da išče vedno nove meje možnega in hrepeni po novem in neznanem. Dogaja pa se, da mu prevelika nasprotja in težave odvzamejo pogum in da zastane na svoji poti. Tedaj sta lahko v veliko pomoč model učinkovitega pristopa k razreševanju organizacijsko-razvojnih vprašanj, ki omogoča razumevanje in vzpostavljanje

uspešnih medsebojnih stikov in razmerjih in model organizacijskega razvoja, ki aktivira neviden kapital k odličnosti na osnovi vrednot ter tudi organizacijsko-razvojni inženiring, ki predstavlja orodje za iskanje konkurenčne prednosti na tržišču ter vzpostavljanje medsebojnega sodelovanja, ta pa teži k odličnosti.

Za doseganje poslovne odličnosti je potrebno tudi razumevanje in zmanjševanje različnosti s filozofijo »in-in« za vključevanje različnih oblik sodelovanja in sožitja mnogih. Izhodišče vsega je v človekovi psihi. Prostost je ena od temeljnih vrednot, kot je hotenje po boljšem in ustvarjalnem delu ter hrepenenje po vsestranskem napredku. V današnjem času dokumentirani postopki, po katerih teče poslovanje in delo v podjetju niso omejeni le na modele vodenja kakovosti po ISO 9000, temveč vključujejo tudi vprašanja okolja ter zdravje in varstvo pri delu. Zato kakovost izdelkov ali storitev ni nikoli rezultat naključja, temveč kakovost dela in prizadevanja vseh, ki sodelujejo pri načrtovanju in proizvodnji izdelkov ali storitev. Zagotavljanje kakovosti je zelo zahtevno strokovno področje, ki vključuje odločanje in izvajanje dejavnosti, ki imajo za cilj stalno doseganje točno določene kakovosti izdelkov ali storitev. Management in tehnologija zagotavljanja kakovosti se med seboj tesno prepletata in dopolnjujeta. Posledica uspešnega sodelovanja je uspešno delovanje managementa kakovosti.

Kakovost izdelka ali storitve je v vznemirljivih poslovnih okoljih postala samo pomembna sestavina širše pojmovane kakovosti. Danes pravo moč in ugled sodobnemu podjetju daje nova kategorija kakovosti, kjer gre poleg tehnične kakovosti za ravnotežje vseh drugih dejavnikov v poslovanju podjetja. Pri čedalje hujši konkurenci ni več mogoče biti uspešen brez stalnih inovacijskih, tehnoloških in organizacijskih izboljšav. Pot do ustrezne stopnje kakovosti, ki bo vsebovala vse potrebne vzvode za uspešno vodenje poslovnih in delovnih procesov in s katerimi bodo podjetja prepričala partnerje in kupce, ni lahka. Ta pot je naporna, počasna in dolga, potrpljenje pa je stalnica skozi ves proces. Kljub velikim in hitrim spremembam je v luči dolgoročne usmerjenosti in skupnih vrednot na poti k odličnosti potrebno upoštevati tudi majhne in drobne spremembe ter oblikovati dokumentirani sistem poslovanja. Stopnja urjenja, izobraževanja učenja in vzgoje mora biti večja od stopnje sprememb. Treba se je znati prilagajati spremembam, prav tako pa jih glede koristi za podjetja tudi povzročati.

Za doseganje uspeha mora podjetje poslovati uspešno, kar pomeni delati prave učinke, pridelke, izdelke in storitve za tržišče. Pravočasno in učinkovito, pa produktivno in ekonomično jih prav tako na pravi način uspešno tržiti s prožnostjo, prilagajanjem in vplivanjem do ostalih okolij. Ugled podjetja je tisti, ki trajno zagotavlja uspešno poslovanje in s tem tudi uspeh podjetja. Uspeh podjetja je odvisen od ravnanja podjetja, tako navznoter, kot tudi od urejenosti podjetja in uglednosti navzven, kar se kaže v poslovni sposobnosti in zanesljivosti ter v odnosih z javnostmi in razmerjih v družbi. Od stvari, ki so bistveno vplivale na kakovost, sta na eni strani inovacije, na drugi pa nadziranje kakovosti izdelkov, ki postopoma vodijo k celovitemu obvladovanju kakovosti.

Te pa pomenijo širitev kakovosti na kakovost vsega poslovanja podjetja. Dejansko je to razširitev razmišljanja od ožjega, tehničnega pojmovanja kakovosti izdelkov, k ekonomskemu razumevanju z vplivom na izide.

Doseganje odličnosti oziroma doseganje izjemnih rezultatov na osnovi izjemnih načinov sodelovanja temelji na spoštovanju načel odličnosti. Začetni korak pri doseganju zastavljenega je prepoznavanje in poenotenje razumevanja načel odličnosti v podjetju. Načela odličnosti imajo podjetja zapisana v svoji poslovni dokumentaciji ali pa so se v organizaciji uveljavila skozi prakso in so vključena v skupino nenapisanih pravil podjetja. Uporaba temeljnih načel odličnosti je v vsakodnevni praksi prepoznana kot ključni dejavnik doseganja konkurenčne prednosti in ima ključni vpliv na motiviranje zaposlenih na vseh hierarhičnih nivojih v podjetju. Temeljna načela odličnosti pomembno vplivajo na razumevanje in doseganje odličnosti poslovanja. Zagotavljajo sodoben pogled na odličnost ter predstavljajo varovalo, da ne bi organizacije z izjemnimi načini delovanja dosegale izjemne rezultate, hkrati pa ne bi videle posledic svojega delovanja v širšem okolju. Pot k poslovni odličnosti lahko teče po zaporedju: ISO 9000 za kakovost poslovanja, obenem z njimi ISO 14000, primerjalno presojanje (*ang. benchmarking*), celovito obvladovanje kakovosti (*kr. TQM*), poslovna odličnost (Kralj, str. 149 in 150).

Evropska nagrada za kakovost (*ang. The European Quality Award-EQA*) je bila ustanovljena leta 1991 v okviru Evropskega sklada za management kakovosti (*ang. The European Foundation for Quality Management-EFQM*) s podporo evropske organizacije za kakovost (*ang. The European Organisation for Quality-EOQ*) ter evropske komisije (*ang. European Commission-EC*). Namen nagrade je izboljševati položaj zahodnoevropskih podjetij na svetovnih tržiščih s pospeševanjem strategije kakovosti iz za spodbujanje razvoja kakovosti. Obsega dve kategoriji: evropsko nagrado za kakovost in za odličnost v managementu kakovosti ter evropsko priznanje za kakovost in za uspešno uvajanje celovitega obvladovanja kakovosti (Kralj, str. 152). Priznanje RS za poslovno odličnost (*kr. PRSPO*) je najvišje državno priznanje za dosežke na področju kakovosti izdelkov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti. Prestavlja nadgradnjo sistemom managementa kakovosti ISO 9000 (Kralj, str. 152).

Glavni namen PRSPO je spodbujati slovenske gospodarske družbe, zavode in druge pravne osebe ter državne organe k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti ter k načrtovanju in izvajanju sodobnega procesa poslovanja za zagotovitev konkurenčnosti proizvodov in storitev. Poleg omenjenega je namen PRSO tudi:

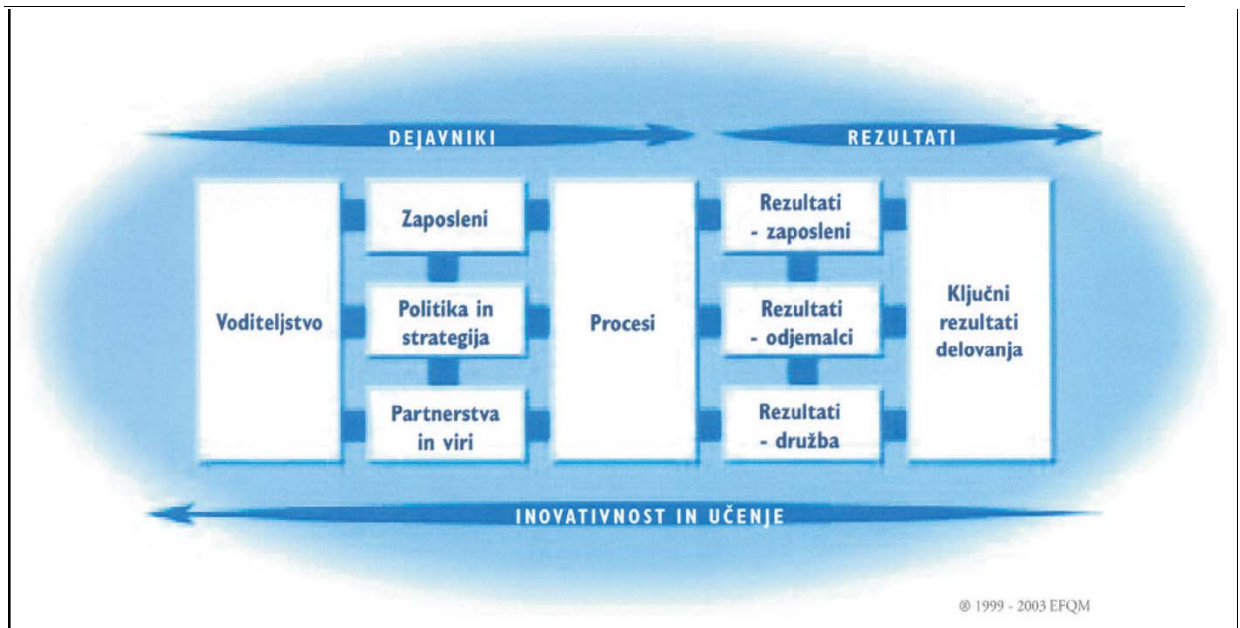
- izbiranje zglednih in najboljših slovenskih organizacij z merili evropske nagrade za kakovost,
- slovenskim managerjem nuditi orodje za nenehno izboljševanje kakovosti izdelkov, storitev in poslovanja ter
- slovenskemu gospodarstvu tako pomagati pri doseganju globalne konkurenčnosti.

Pomembni cilji PRSPO so razširiti zavedanje o evropskem modelu celovitega managementa kakovosti oziroma odličnosti poslovanja, povečati zavedanje o kakovosti in prizadevanje za nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja v Sloveniji, spodbuditi procese samoocenjevanja, spodbuditi konkurenčne primerjave med domačimi in tujimi organizacijami, priznati organizacijam v Sloveniji dosežke na področju odličnosti in promovirati uspešne strategije ter programe kakovosti tako doma, kot v tujini.

Model odličnosti EFQM (*slo. Evropski sklad za management kakovosti- ang. European Foundation for Quality Management*) je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih osnovnih merilih in dvaintridesetih podmerilih. Pet od osnovnih meril spada v skupino dejavnikov, štiri merila pa v skupino rezultatov. Dejavniki v bistvu predstavljajo dejavnosti, ki jih izvaja organizacija, rezultati pa predstavljajo dosežke organizacije. Rezultati so posledica dejavnikov. V odlični organizaciji rezultati kažejo pozitivna gibanja in/ali stalno uspešnost poslovanja. Model odličnosti EFQM je zaščiten blagovna znamka za poslovni model in je v lasti Evropske fundacije za razvoj kakovosti, nepridobitne organizacije, ki je bila ustanovljena leta 1989. Organizacija EFQM želi postati in ostati gonilna sila trajnostne odličnosti v evropskih organizacijah ter soustvariti svet, v katerem bodo evropske organizacije igrale najpomembnejšo vlogo. Organizacija EFQM je skrbnica modela odličnosti EFQM.

Trajnostno odličnost strokovnjaki opredeljujejo kot doseganje in ohranjanje najvišjega nivoja odličnosti z vseh vidikov delovanja organizacije. Model odličnosti EFQM se neprestano razvija in dopolnjuje ter tako nudi organizacijam usmeritve in vodila, na kakšen način naj organizacije dosežejo trajnostno odličnost v svojem poslovanju, spodbuja uporabo ocenjevanja in predvsem samoocenjevanja poslovanja ter doseženega nivoja odličnosti. Poslovna odličnost je izjemna ali izstopajoča praksa v delovanju organizacije in v doseganju rezultatov temelji na osmih načelih poslovne odličnosti (*The Fundamental Concepts of Excellence, 1999*). Poslovno uspešne organizacije se od ostalih organizacij razlikujejo predvsem po svoji izjemni sposobnosti hitrega zaznavanja in učinkovitega prilagajanja na številne spremembe v nepredvidljivem poslovnem okolju. Učeče se organizacije se za uporabo in sledenje poslovanja po modelu odličnosti EFQM odločajo predvsem zato, ker želijo spremeniti oziroma izboljšati način vodenja vseh vodij, želijo izkoristiti intelektualne potenciale vseh svojih zaposlenih ter želijo povečati učinkovitost upravljanja s človeškimi viri. Vodenje in delo z ljudmi sta procesa v delovanju podjetja, ki sta ključna za učenje in sposobnost hitrega in nenehnega prilagajanja spremenjenim razmeram v poslovanju.

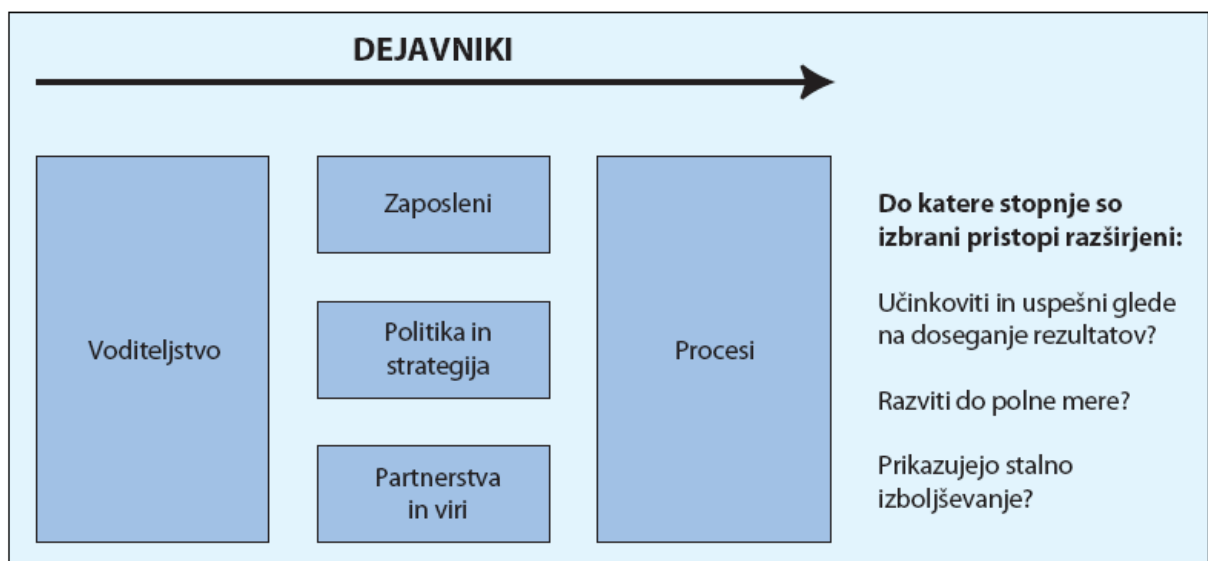
Slika 3: Model odličnosti EFQM



Vir: EFQM Excellence Model, 2003

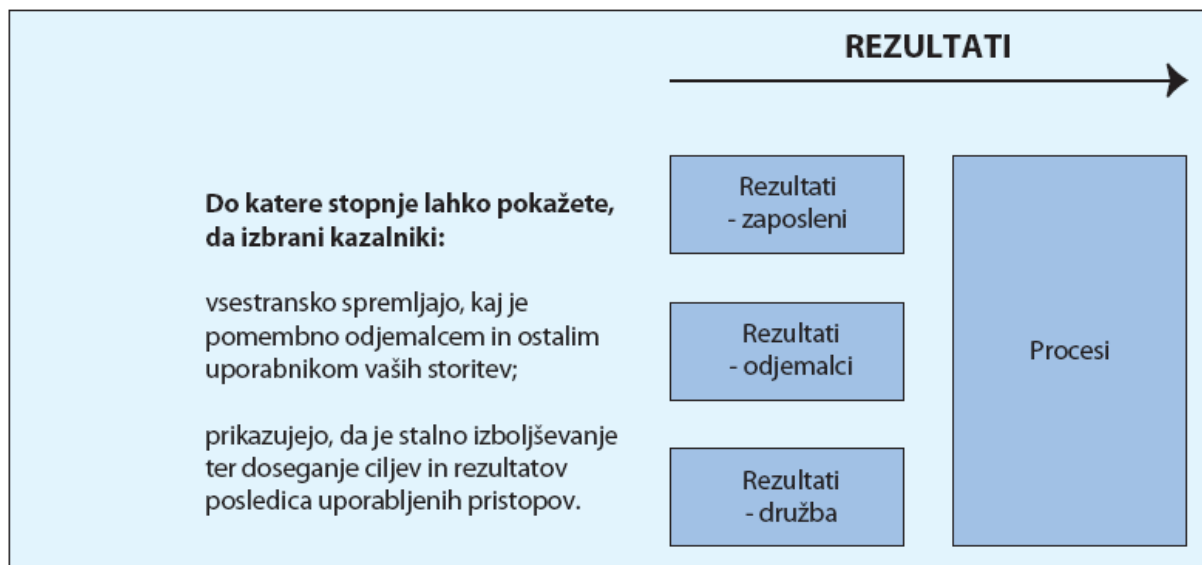
Model poslovne odličnosti temelji na predpostavkah odličnih rezultatov pri samem delovanju, odjemalcih ter zaposlenih, ki se v družbi dosegajo z voditeljstvom, kateri je gonilo politike in strategije, zaposlenih, partnerstev, virov ter procesov. Na Sliki 3 puščice poudarjajo dinamično naravo modela. Kažejo, kako inovacija in učenje pomagata izboljšati dejavnike, ki vodijo k boljšim rezultatom. Devet okvirčkov modela na sliki predstavlja merila, po katerih se ocenjuje napredovanje organizacije proti odličnosti. Vsako izmed devetih meril ima svojo definicijo, ki pojasnjuje splošen pomen posamičnega merila.

Slika 4: Model odličnosti EFQM-dejavniki



Vir: Kern Pipan, Od kakovosti k odličnosti z Modelom odličnosti EFQM, 2006a

Slika 5: Model odličnosti EFQM-rezultati



Vir: Kern Pipan, *Od kakovosti k odličnosti z Modelom odličnosti EFQM, 2006a*

Tabela 3: Prikaz dejavniki-rezultati

Dejavniki	Rezultati
Voditeljstvo – kako voditeljstvo aktivno sodeluje pri izboljšavah in kako se vključuje v delo s kupci, dobavitelji in drugimi zunanjimi organizacijami. Politika in strategija – je merilo, ki pove, kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo preko strategije, kako upošteva vse udeležene strani.	Rezultati v zvezi s kupci – kakšne rezultate dosega organizacija v zvezi z zadovoljstvom svojih zunanjih kupcev, kako kupci zaznavajo izdelke in storitve organizacije in odnose z njo.
Zaposleni – meri kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, tima in celotne organizacije.	Rezultati v zvezi z zaposlenimi – kakšne rezultate dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih in kako zaposleni dojemajo organizacijo, v kateri so zaposleni in kako so zaposleni motivirani.
Partnerstva in viri - nanaša se na to, kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter v podporo uspešnosti izvajanja svojih procesov.	Rezultati v zvezi z družbo – kako družba oziroma širša skupnost dojema organizacijo in kako organizacija izpolnjuje njihova pričakovanja.
Procesi – kako organizacija načrtuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v dobro postavljeni politiki in strategiji ter kako je usmerjena na kupce in druge udeležene strani in če za njih ustvarja dodano vrednost.	Ključni rezultati delovanja – kakšne rezultate dosega organizacija glede na načrtovane poslovne cilje.

Vir: Kern Pipan, *Od kakovosti k odličnosti z Modelom odličnosti EFQM, 2006a*

Vsako merilo vsebuje več podmeril, po katerih se splošni pomen nadalje razčleni. Pod vsakim podmerilom je seznam možnih področij obravnave, kjer so naštet primeri, ki nadalje pojasnjujejo vsako podmerilo. Vsako od meril ima svojo vrednost izraženo s številom točk. Največjo težo ima merilo, ki se nanaša na rezultate v zvezi s kupci. Vsaka od obeh skupin meril lahko doseže največ 500 točk. Skupna največja možna vsota pridobljenih točk po modelu odličnosti EFQM je 1000 točk (povzeto po Marolt, Gomišček, str. 527-530).

3.6 Razvoj standardov kakovosti ISO 9000

3.6.1 Glavni razlogi za snovanje standardov

Kakovost že dolgo ni več le tehnična kategorija in pomeni, da je proizvod oziroma storitev ustrežna glede na tehnične zahteve, ni pa nujno da upošteva zahteve konkretnega odjemalca, trga, velikosti, povpraševanja, pogoj je le, da ustrezno deluje. Kakovost vse bolj povezujemo in doživljamo v povezavi s človekovimi potrebami, hotenji in pričakovanji. Pričakovanja so odraz vrednot, svobode, enakopravnosti, varovanja zdravja in okolja (Novak, 2001, str. 12). Zato so snovalci standardov skrbno analizirali izkušnje vodilnih svetovnih organizacij in načela, kot so osredotočenost na odjemalce, zavezanost managerjev, vključenost zaposlenih, procesni pristop, sistemski pristop k ravnanju, nenehno izboljševanje, odločanje na podlagi dejstev, vzajemno koristni odnosi z dobavitelji, ki jih vodijo pri njihovem delu, in koristi, ki jih na ta način dosegajo. Standard ISO (*ang. International Standard of Quality*) je bil snovan kot skrbno pripravljene model dobre poslovne prakse uspešnih podjetij, ki ga lahko vsako podjetje prenese v svojo organizacijo z določenimi prilagoditvami.

3.6.2 Zgodovina standardov za sisteme kakovosti

Danes so najbolj uveljavljeni standardi za sisteme kakovosti serije ISO 9000, ki podajajo modele organiziranosti v družbi. Pred uvedbo tega standarda so bili pri presojanju v uporabi zelo različni kriteriji. Začelo se je s standardi za sisteme kakovosti v vojaški industriji. Na podlagi izkušenj v zvezi s kakovostjo oborožitve iz druge svetovne vojne so ZDA kmalu po vojni oblikovale in objavile nekaj osnovnih načel. Le-ta so bila v Evropi objavljena po letu 1945 kot zbirka dokumentov NATO AQAP (*ang. North Atlantic Treaty Organization Allied Quality Assurance Publications*). Ti standardi so spremenili temelje sklepanja pogodb med kupci in dobavitelji. Namesto inšpekcij so poudarjali odgovornost dobavitelja. V šestdesetih je več velikih podjetij v Veliki Britaniji spoznalo uporabnost teh dokumentov. Ob njihovem upoštevanju so videli možnosti za izboljšanje učinkovitosti proizvodnje, nadzora in izbire dobaviteljev. Z objavami o uporabi nadzora oz.

zagotavljanja kakovosti so želeli izboljšati svoj ugled (Tečaj za vodilne presojevalce kakovosti SIQ, 2001, str. 13). Več teh podjetjih je objavilo lastne dokumente, v katerih so opredelili zahteve glede kakovosti lastnih dejavnosti kot dejavnosti svojih dobaviteljev. Te zahteve so sledile osnovnim splošnim vodilom standardov DEF STANS (*ang. Defence Standards – britanska verzija NATO AQAP*), a so bile prilagojene potrebam posameznih organizacij.

Večje organizacije so te potrebe postavile kot pogoj za naročila svojim dobaviteljem, le-ti pa so jih kmalu prevzeli in sprejeli kot lastne zahteve. To je povzročilo precejšno zmedo. V uporabi je bila kopica različnih standardov in tako je presojanje potekalo na podlagi nasprotujočih si zahtev, enake proizvode pa so izdelovale različne stranke po različnih standardih. Da bi uvedla določen red in standardizacijo v določanju splošnih industrijskih zahtev za kakovost, je britanska organizacija za standardizacijo (*ang. British Standards Institution*) novembra 1972 izdala BS 4891 – vodilo za zagotavljanje kakovosti. Ta standard je bil mišljen kot osnovno vodilo podjetjem, ki bi želela uvesti sistem ravnanja kakovosti, zato je bil tudi zapisan zelo na splošno. Standard je bil dobro sprejet, industrija je prispevala pobude, zato je BSI v naslednjih letih pripravil več različic standardov, ki so prevzemali vsebino ter usmeritve standardov DEF STAN, vendar v nasprotju s temi niso bili pisani v obvezujoči obliki, temveč kot priporočila. Leta 1979 je izšel BS 5750 (vodila) v treh delih; leta 1981 so sledila še vodila za uporabo. Sprejela ga je večina kupcev, ki so svoje sisteme prilagodili standardom.

3.6.3 Standardi družine ISO 9000

Potek dogodkov v Veliki Britaniji v mednarodnem prostoru ni ostal neopažen. Pri mednarodni organizaciji za standardizacijo (*ang. International Standardization Organization – ISO*) je bil ustanovljen tehnični odbor za zagotavljanje kakovosti 176 (*ang. Technical committee – TC 176*), ki je marca 1987 izdal družino standardov ISO 9000. Le-ti so kmalu izšli tudi kot evropski standardi pod imenom EN 29000 (*ang. European Name 29000*). Kot svoje nacionalne standarde jih je sprejela večina razvitih držav v skorajda nespremenjeni obliki. Po obširnih diskusijah in mednarodnem usklajevanju je leta 1994 izšla izboljšana verzija standardov ISO 9001/2/3. Družina standardov se je z leti postopoma dopolnjevala z novimi vodili, tako da imamo danes poleg že omenjenih standardov, ki vsebujejo zahteve za sisteme kakovosti, še vodila in smernice za uporabo, slovar izrazoslovja ter standarde ISO 8402. Serija standardov ISO 9000 načina ravnanja kakovosti ne opredeljuje eksplicitno, saj je za doseganje največje učinkovitosti bistveno, da je sistem prilagojen dejavnostim, ki jih dobavitelj izvaja in ponuja na tržišču. Modele lahko uporabljajo vsa podjetja, ne glede na velikost.

Standardi skupine ISO 9000 imajo naslove »Sistemi kakovosti – model za zagotavljanje kakovosti v ...«:

- ISO 9001 ... razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju,
- ISO 9002 ... proizvodnji in vgradnji,
- ISO 9003 ... končni kontroli in preizkušanju.

Vsebujejo zahteve za sistem kakovosti in so napisani kot obvezujoči, da jih je mogoče upoštevati tudi kot pogodbeno določila. Različni modeli 9001/2/3 (slika 6) ne pomenijo različnih ravni kakovosti. Podjetje, ki uporablja ISO 9001, ni zato nič boljše od tistega s standardom ISO 9002, ki so preprosto namenjeni različnim vrstam organizacij. Podjetje, ki samo razvija lastne proizvode in jih prilagaja zahtevam kupcev, bo potrebovalo obširen sistem zagotavljanja kakovosti, torej ISO 9001. Za podjetje, ki proizvaja proizvode ali izvaja storitve po ustaljenih specifikacijah, bo primernejša uporaba standarda ISO 9002 (Tečaj za vodilne presojevalce sistemov kakovosti SIQ, 2001, str. 15).

Standarda ISO 9000 in ISO 9004 podajata smernice za izbiro in uporabo ustreznega modela zagotavljanja kakovosti in navodila za ravnanje kakovosti ter elemente sistema kakovosti. ISO 8402 je slovar kakovosti (ISO 8402, 1994), ki opredeljuje kakovost kot skupek vseh lastnosti in karakteristik proizvoda oziroma storitve, ki se nanašajo na sposobnost proizvoda, da zadovolji izražene ali pričakovane potrebe stranke. Kadar gre za pogodbene odnose s stranko, so potrebe specificirane. To pomeni, da stranka izrazi svoje potrebe v niz lastnosti, ki naj jih proizvod oziroma storitev ima. Le-ti predstavljajo specifikacijo zahtev za ponudnika. V kolikor ne gre za pogodbene odnose s stranko, mora ponudnik sam ugotoviti potrebe strank in jih prevesti v niz lastnosti, ki naj jih proizvod oziroma storitev ima. V mnogih primerih se potrebe lahko sčasoma spremenijo, zato je potrebno specifikacije občasno obnoviti. Potrebe strank lahko vključujejo tudi uporabnost, varnost, razpoložljivost, zanesljivost, vzdrževanje, gospodarnost in okolje.

Standard ISO 9001:2000 specificira zahteve za sistem ravnanja kakovosti za uporabo v združbi, certificiranje ali pogodbene namene. Osredotoča se na učinkovitost sistema ravnanja kakovosti pri izpolnjevanju zahtev uporabnika. Uvajanje standarda ravnanja kakovosti ISO 9001 v mnogih podjetjih pomeni nov zagon in drugačen pristop h kakovosti proizvodov in izvedbi storitev ter kakovosti poslovanja. Veliko podjetij v Sloveniji je že uvedlo sistem ravnanja kakovosti po standardu ISO 9001, modelu sistema, ki postavlja zahteve za obvladovanje kakovosti glede dokumentacije sistema ravnanja kakovosti, odgovornosti managementa, ravnanja z viri, ravnanja po realizaciji proizvoda ali izvedbi storitve, načrtovanja in razvoja, nabave, izdelave proizvoda ali izvedbe storitve, merjenja, analiziranja in izboljševanja, nadzorovanja in merjenja ter analize podatkov in izboljšanja. Standard ISO 9004:2000 daje navodila na podlagi širšega obsega ciljev sistema ravnanja kakovosti kot ISO 9001, zlasti za nenehno izboljševanje celotnega delovanja in uspešnosti organizacije kot tudi njene učinkovitosti. ISO 9004:2000 se priporoča kot vodilo za organizacije, katerih najvišji management želi v prizadevanju za nenehno izboljševanje

delovanja preseči okvire zahtev ISO 9001. Vendar pa ni namenjen za certificiranje ali uporabo v pogodbenih odnosih. Uporabniki postajajo naklonjeni organizacijam, ki zagovarjajo skrb za okolje in izdelkom, ki so ekološko neoporečni, zato veliko podjetij poudarja skrb za okolje kot eno izmed pomembnejših konkurenčnih prednosti. V standardu ISO 14001:1996 (Standard za kakovost okolja in zdravja) so združene vse zahteve, ki organizaciji nalagajo, da sprejme politiko nenehnih izboljšav na vseh področjih dela, kjer sta okolje in zdravje ogrožena. Z uvedbo tega standarda organizacija pri uporabniku pridobi verodostojnost v svojih prizadevanjih za varstvo okolja, v odnosu do inšpekcijskih služb pa potrditev urejenosti procesov, neoporečnosti izdelka in proizvodnje.

Slika 6: Standardi družine ISO 9000

Veja ISO 9000	Sistem kakovosti	Elementi sist. kakovosti	Izvedbeni in tehnološki dok.	Slovar in definicije
ISO 9000-1 Vodila za uporabo	ISO 9001 Razvoj, proizvodnja in servisiranje	ISO 9004-1 Splošna vodila za uporabo sistema	ISO 10005 Vodila za pripravo planov kakovosti	ISO 8402 Definicije
ISO 9000-2 Vodilo za uvajanje	ISO 9002 Proizvodnja in servisiranje	ISO 9004-2 Vodila za storitvene dejavnosti	ISO 10006	
ISO 9000-3 Vodilo za programsko opremo	ISO 9003 Končna kontrola in preizkušanje	ISO 9004-3 Vodila za predelavo surovin	ISO 10007 Vodila za obvladovanje konfiguracije	
		ISO 9004-4 Vodila za uporabo	ISO 10011 Vodila za presojanje	
			ISO 10012 Vodila za merilno opremo in servisiranje	
			ISO 10013 Vodila za poslovnike kakovosti	

Vir: Zupan; www.ailab.si/blaz/predavanja/skis.,2007

Standardi ISO 9000 so nastali predvsem za potrebe industrijske proizvodnje, zato je v njih zaslediti inženirsko miselnost. Kljub temu, morda pa prav zaradi tega, je za podjetje pomemben iz vidika urejenosti in spreminjanja miselnosti, ki jo prinese sistematično ukvarjanje s kakovostjo (Tavčar v Možina, 1994, str. 761). Celovito obvladovanje kakovosti, ki se prične z uvajanjem sistema ravnanja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000, predstavlja predvsem uveljavljanje nove miselnosti pri zaposlenih, da ima

kakovost v vseh delih podjetja pomembno vrednoto. Zahteve standarda ISO 9001:2000 so osnovno vodilo, ki mu moramo slediti pri vzpostavitvi sistema kakovosti v podjetju. Posegajo v vse ključne poslovne funkcije podjetja.

Že v letu 1996 se je začel projekt prenove standardov družine ISO 9000. V tem več let trajajočem procesu so bile najprej zbrane zahteve uporabnikov oziroma podjetja, ki vzpostavljajo lastne kakovosti, hiše, ki podeljujejo certifikat, svetovalci, izobraževalne organizacije za standardizacijo sprememb. Ključne zahteve so bile preprosta in enostavna struktura standardov, zasnova standardov na procesnem modelu in primernost za vse vrste organizacij. Standardi naj vzpodbujajo samoocenitve in upoštevajo nenehno izboljševanje, vključujejo naj odnose z vsemi strankami, s katerimi sodeluje organizacija in večja naj bo povezanost med standardoma ISO 14000 in ISO 9000. V javno obravnavo je bilo danih več zaporednih delovnih različic standardov, pripombe uporabnikov so bile usklajene v različici ISO TC 176. 15. decembra 2000 so izšli prvi trije standardi nove družine ISO 9000 (Tečaj za vodilne presojevalce sistemov kakovosti SIQ, 2001, str. 15).

Ta izdaja standardov prinaša naslednje bistvene spremembe na področju procesnega pristopa pri obvladovanju dejavnosti v organizaciji. Procesni pristop pomeni sistematično prepoznavanje in ravnanje procesov v organizaciji s posebnim poudarkom na njihovih medsebojnih povezavah. Zaželene rezultate v podjetjih uspešneje dosegamo, če dejavnosti in z njimi povezane zmožnosti obvladujemo kot proces. Ključne koristi, ki jih ob primernem upoštevanju tega pristopa organizacije lahko pridobijo, so krajši časi, učinkovitejša uporaba virov in zato nižji stroški, bolj zanesljivi in predvidljivi rezultati in izpostavljenosti za izboljšave. Vsi ključni in podporni procesi naj bodo prepoznavni in spremljani oziroma nadzorovani. Imajo naj svoje lastnike in cilje. Sprememba v standardih kaže večjo združljivost z drugimi sistemi ravnanja po uvedbi standarda ISO 9000. Tako lahko podjetja nadaljujejo svoje dejavnosti v duhu modela poslovne odličnosti, standarda ISO 14000 in TQM-a kot nadgraditve sistema. Standard ISO 9000 je idealna osnova za nove dejavnosti v prizadevanjih za kakovost. Izboljšano je tudi izrecno poudarjanje procesa nenehnega izboljševanja in to naj bi bil stalen cilj vsake organizacije. Pomeni ponavljajoče se dejavnosti, katerih namen je povečevanje sposobnosti za izpolnjevanje zahtev (Novak, 2001, str. 10).

Ključne koristi, ki jih organizacije lahko pridobijo, so pravočasne, utemeljene in pravilne odločitve, večja sposobnost za potrjevanje učinkovitosti preteklih odločitev na osnovi dokazil o dejanskem stanju, večja sposobnost za kritično presojo in po potrebi spreminjanje mnenj ter odločitev. Izboljšave na vseh ravneh so povezane s strateškimi usmeritvami podjetja. Lahko se dogajajo v procesu kot boljše delo ob manjših stroških, čim manj podvajanja del, hiter odziv na tržne priložnosti ali v sistemu kakovosti kot izvajanje notranjih presoj ali obvladovanje dokumentov. Naslednja sprememba je nastala v zahtevah upoštevanja in izpolnjevanja potreb vseh zainteresiranih odjemalcev, zaposlenih

in dobaviteljev. Zainteresirana stranka je tista, ki ima interes za delovanje ali uspeh organizacije.

Zaposleni naj se zavedajo pomembnosti izpolnjevanja zahtev in pričakovanj odjemalcev, le te pa naj poprej spoznajo. S stranko naj vzpostavijo ustrezno komuniciranje, njeno zadovoljstvo sistematično spremljajo preko potnih poročil, anketnega vprašalnika in osebnih obiskov. Ključne koristi, ki jih lahko podjetja pridobijo, so večji tržni deleži in prihodki kot posledica večje prilagodljivosti in odzivnosti na tržne priložnosti, večja učinkovitost organizacije pri izrabi virov in zmožnosti, potrebnih za povečanje zadovoljstva strank in večjo lojalnost strank. Novi standardi so prijaznejši do uporabnika. So bolj splošni kot predhodni, kar omogoča lažjo uporabo predvsem v podjetjih, ki niso proizvodna. Primerni so tudi za zdravstvene ustanove in druge državne organizacije. Ena bistvenih novosti je že sam naslov standarda, ki je bil popravljen in ne vsebuje več izraza »zagotavljanje kakovosti«. To kaže, da je namen zahtev po sistemu ravnanja kakovosti poleg zagotavljanja kakovosti proizvoda tudi povečanje zadovoljstva odjemalcev, kar se kaže v večji poslovni uspešnosti podjetja.

Naslednja novost je tudi v strukturi družine. Ožjo družino po novem sestavljajo štirje standardi:

- ISO 9000:2000; Sistem ravnanja kakovosti – Temelji in slovar.
Opisuje temelje sistemov ravnanja kakovosti in specificira izraze za sisteme ravnanja kakovosti.
- ISO 9001:2000; Sistem ravnanja kakovosti – Zahteve.
Specificira zahteve za sisteme ravnanja kakovosti, ko mora organizacija dokazati svojo sposobnost za dobavo proizvodov, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in zahteve ustreznosti, ko si organizacija prizadeva za večje zadovoljstvo odjemalcev.
- ISO 9004:2000; Sistemi ravnanja kakovosti – Smernice izboljševanja delovanja.
Podaja smernice, ki zadevajo učinkovitost kot uspešnost sistema ravnanja kakovosti. Namen tega standarda je nenehno izboljševanje delovanja organizacije ter zadovoljstvo odjemalcev in drugih zainteresiranih strani. Vendar ni namenjen za potrjevanje ali uporabo v pogodbenih odnosih.
- ISO 19011; Vodilo za presojanje sistemov ravnanja kakovosti in/ali ravnanja z okoljem. Podaja napotke za presojanje sistemov ravnanja.

Prejšnje tri modele za zagotavljanje kakovosti (standardi ISO 9001/2/3) nadomešča en sam standard. Vse zahteve tega standarda niso relevantne za vse organizacije, zato nova izdaja prinaša še eno novost, ki dovoljuje opustitev točke »7. realizacija proizvoda«, ki ne vpliva na sposobnost in odgovornost organizacije, da priskrbi proizvod, ki izpolnjuje zahteve odjemalcev in zahteve ustreznosti (SIST ISO 9001:2000, str. 10).

3.7 Uvajanje standarda kakovosti ISO 9000

3.7.1 Razlogi za uvedbo standarda kakovosti ISO 9000

Motivacija za uvedbo standarda kakovosti se od podjetja do podjetja močno razlikuje. Odvisna je od dejavnosti, velikosti podjetja, nastopa na tujih trgih ali samo na domačem ter od začrtane vizije in poslanstva. Glavni razlogi za uvedbo standarda so izboljševanje ugleda podjetja in njegovega slovesa (standard podjetja uporabljajo za promocijo), ugoditev zunanjim zahtevam in pritiskom trga (npr. kupci v javnih naročilih zahtevajo, da ima dobavitelj standard ISO 9000), zagotavljanje in povečanje tržnega deleža, doslednejši, zahtevnejši postopki dela, natančna opredelitev odgovornosti, izboljšanje produktivnosti, organizacije in delovanja obstoječega sistema kakovosti, ureditev dokumentacije, odpiranje trga za druge države, poenostavitev postopkov dela in pogodb s strankami, izboljšanje kakovosti storitev (proizvodov), povečanje verjetnosti, da bo storitev dobro opravljena in to vedno na enak način. Denimo tudi takrat, ko storitev opravi študent ali nekdo, ki je na novo zaposlen. Za avtomobilsko industrijo se zdi samoumevno, da je proizvajalec potrjen, zatorej, zakaj bi ne bilo enako tudi pri storitvenih podjetjih (Petavs, 2003a, str. 18).

Kakovost storitve je ocenjena po tem, v kolikšni meri so bila izpolnjena kupčeva pričakovanja. Kupci bodo izbrali tisto ponudbo, ki bo omogočala največjo izročeno vrednost (Kotler, 1996, str. 59). Kakovostna storitev ni naključna, je rezultat preišljenega in vodenega procesa, v katerem je treba predpisati in jamčiti enako stroge standarde kot za proizvodnjo serijskih proizvodov. Da bi vpeljali standarde kakovosti, moramo poznati komponente kakovosti storitev in definirati načine in postopke za merjenje le-teh. Eden vodilnih strokovnjakov v svetu za marketing, Philip Kotler (1996, str. 476) podrobneje definira determinante kakovosti storitev:

- urejenost, ki se kaže skozi videz objektov, opreme, osebja in komunikacijskega gradiva,
- zanesljivost, katere pomen je sposobnost opraviti dogovorjeno storitev zanesljivo in natančno,
- odzivnost oziroma pripravljenost pomagati kupcem in jim ponuditi takojšnjo storitev oziroma hiter odziv na pritožbe,
- strokovnost kot usposobljenost osebja za izvedbo storitve,
- ustrežljivost ali vljudnost, spoštovanje, pozornost in prijaznost osebja, ki je v stikih z uporabniki storitev,
- verodostojnost, ki izraža zaupanje in poštenost izvajalca storitev,
- varnost oziroma skrb za odpravo tveganj, nevarnosti, dvomov,
- dostopnost kot razpoložljivost storitev in preprost stik z izvajalcem,
- razumevanje strank in prizadevanje za nenehno spoznavanje značilnosti porabnikov storitev in njihovih potreb ter

- komuniciranje in sprotno obveščanje porabnikov storitev in informiranje v njim razumljivem jeziku.

Kulturni izziv je potreben, da spremenimo celotno organizacijo, ki zadeva vso podjetje, ko nenehne izboljšave pomenijo eno glavnih orodij v boju za večjo konkurenčnost podjetja (Casadesus, Gimenez, 2000, str. 440). Resnične koristi standardov so odvisne od podjetja, ki standarde uporablja. Sem sodi zavzetost managerjev in zaposlenih, ki so bolj vključeni v sistem kakovosti. Če pri njih ni zaznane kulture kakovosti in interesa za spoznavanje standardov in njihovih koristi, so lahko le-ti vzpostavljeni samo navidezno. Bolje bomo razumeli sisteme kakovosti, standarde in certifikate, večje koristi bomo imeli od njih (Markun, 2003, str. 17).

3.7.2 Proces uvajanja standarda kakovosti ISO 9000

Načini uvajanja se med avtorji razlikujejo. Po Dahlgaardu (1998, str. 248-249) proces uvajanja standarda ali kakšnega drugega sistema kakovosti obsega načrtovanje, ki vsebuje zbiranje informacij o podjetju in zunanjem okolju, zavezo managerjev politiki kakovosti, iskanje področij, na katerih je možno kakovost še izboljšati, usposabljanje in izobraževanje managerjev, snovanje procesov izboljševanja kakovosti in udejanjanje procesa izboljševanja kakovosti, vključevanje dobaviteljev in kupcev v proces ter zbiranje informacij in kolektivno ukrepanje.

Po Klemenu (2000, str. 155-157) se uvajanje začne s preučevanjem potreb kupcev in primerjavo z najboljšimi proizvodi, storitvami in fazami procesov, nadaljuje pa se s pridobivanjem managerjev za politiko kakovosti, prepoznavanjem, načrtovanjem in udejanjanjem procesa nenehnih izboljšav kakovosti tehnologije, posameznih faz procesov, proizvodov in storitev ter merjenja doseganja postavljenih ciljev in kolektivnega ukrepanja. Uspeh uvajanja pristopa je v veliki meri odvisen od podpore vseh zaposlenih. Temelj za uvajanje standarda predstavlja torej odgovornost managerjev, ki je opredeljena s temeljno izjavo o politiki kakovosti (Pavlin, 2002, str. 10).

Primerna mora biti namenu organizacije, vključevati mora zavezanost k izpolnjevanju zahtev in nenehnem izboljševanju učinkovitosti sistema ravnanja kakovosti, podajati mora okvir za določanje in pregledovanje ciljev kakovosti; znotraj organizacije morajo biti vsi zaposleni z njo seznanjeni in jo razumeti. Njena ustreznost se nenehno pregleduje (Slovenski standard ISO 9001:2000, str. 14). Z njo se manager zaveže k izvajanju in uskladitvi z ostalimi politikami v podjetju. Ker mora organizacijski pristop k procesu uvajanja sistema ravnanja kakovosti po zahtevah standarda omogočiti učinkovito povezanost procesa uvajanja s podjetjem, je potrebno pri tem upoštevati organizacijsko strukturo podjetja. Proces je potrebno organizirati tako, da izvajanje le-tega preveč ne moti rednega delovnega procesa, hkrati pa mora potekati v skladu s časovnim planom ter

planirano kvaliteto izvedbe, potrebnim številom zaposlenih in predvidenimi stroški. Odločitev o tem, kako bomo organizirali proces uvajanja, je odvisna predvsem od obstoječe organiziranosti podjetja, usposobljenosti in razpoložljivosti kadrov ter časovnih rokov.

3.8 Sistem vodenja kakovosti kot orodje za dobre rezultate

Vodstva podjetij za učinkovito in uspešno vodenje uporabljajo najrazličnejša orodja in pristope, med katere nedvomno sodijo tudi sistemi vodenja. V preteklosti se je sistem vodenja najpogosteje povezoval s sistemom vodenja kakovosti, določen z zahtevami standarda ISO 9001. Zdaj podjetja integrirajo zahteve različnih standardov in v enovit sistem vodenja vključujejo tudi druge vidike kot so okolje, informacije, hrana, varno delo in podobno. Integracija zahtev različnih standardov daje podjetjem možnosti za izboljšavo sistema vodenja (povzeto po Markun, Laznik, 2006, str. 21). Osnovni standard sistema vodenja kakovosti je ISO 9001, ki obravnava sistem vodenja kakovosti. Določa zahteve za obvladovanje sistema vodenja kakovosti, delovanje vodstva, ravnanje z viri, izvajanje osnovne dejavnosti in nadzorovanje z analizami in izboljšavami. Vsebinsko predstavlja standard ISO 9001 osnovo za druge standarde, ki omenjeni standard nadgrajujejo oziroma razširjajo. Katerega od teh bo podjetje uporabljalo, pa je odvisno od dejavnosti in potreb izvedbe. Podjetja, ki s svojo dejavnostjo pomembno vplivajo na okolje, bodo uvedla sistem ravnanja z okoljem v skladu z zahtevami standarda ISO 14001.

Sistem ravnanja z okoljem zajema celovito obvladovanje okoljskih vidikov poslovanja podjetja. Obsega izpolnjevanje zakonskih zahtev kot tudi uravnavanje stroškov, učinkovito izkoriščanje virov, preprečevanje onesnaževanja ter odzivanje na zahteve in pričakovanja poslovnih partnerjev, lastnikov oziroma ustanoviteljev in ostale zainteresirane javnosti. Podjetja, ki upravljajo s podatki, bodo uporabila bodisi ISO/EAC 27001 ali Qweb standard, ki obravnavata varovanje informacij. Zahteve standarda ISO/EAC 27001 so celovite v smislu informacijske varnosti, kar pomeni da obravnava informacije v vseh oblikah in medijih, ne le informacijske tehnologije in informacij v elektronski obliki. Vsebuje tudi veliko kontrolnikov, kot so klasifikacija informacij, politika prazne mize in fizično varovanje objektov, ki so povsem organizacijske narave. Certifikacijska shema Qweb povečuje zaupanje v varnost, učinkovitost in zanesljivost spletnega poslovanja in zaščite osebnih ter finančnih podatkov, ki so pri poslovanju posredovani. Podjetja z živilsko dejavnostjo bodo uvedla sistema HACCP ali poslovanje prilagodila zahtevam standarda ISO 22000. Tveganje na kritičnih točkah (*kr. HACCP*) (*ang. Hazard Analysis Critical Control Point*) je standard, ki določa analizo tveganja na kritičnih točkah. V Sloveniji in ostalih državah EU se je le ta pokazal kot najuspešnejša metoda za zagotavljanje varnih živil v celotni prehrabeni verigi in sicer od predelave surovin do končnega uporabnika. Zavedanje o pomenu varne hrane za zdravje ljudi narašča tako v

svetu kot tudi pri nas. Vsak nosilec živilske dejavnosti je dolžan skrbeti za varnost in kakovost svojih izdelkov in storitev.

V Sloveniji in Evropski uniji je uporaba sistema HACCP zakonsko predpisana za vse nosilce živilske dejavnosti. Podjetje, pri katerih je pri delu večja nevarnost poškodb in ogrožanja zdravja zaposlenih, bodo uporabljala standard Varstva zdravja in varnosti pri delu OHSAS 18001 (*ang. Occupational Health and Safety Assessment Specification*). Za njegovo uporabo jih poleg zakonodaje in ekonomskih razlogov motivirajo tudi etika, zadovoljstvo zaposlenih in ugled, ki ga ima podjetje v javnosti. Dobavitelji v avtomobilski industriji bodo uporabili ustrezen standard za avtomobilsko industrijo ISO/TS 16949, ki je pravzaprav nadgradnja standarda ISO 9001 prirejenega za potrebe avtomobilske industrije. O prilagoditvah in vrstah standardov bi lahko nizali vedno nove primere. Vsem je skupno določeno obravnavanje procesov in proizvodov na način, kot ga opredeljujejo zakonske zahteve v direktivah in pravilnikih, dobra proizvodna praksa in zahteve specifičnih standardov za posamezen proizvod oziroma proces. To pa kot produkt daje varne in tehnično ustrezne proizvode in storitve, ki povečujejo zadovoljstvo uporabnikov. Posamezno podjetje lahko v svoj sistem vodenja kakovosti ISO 9001 integrira tudi dodatne sisteme oziroma orodja vodenja, odvisno od njegove dejavnosti.

To so zlasti metode, kot na primer metoda 20 ključev, Six Sigma, FMEA, benchmarking, metoda uravnoteženih kazalcev, učeča se organizacija, družba znanja in še nekatere druge. Vsi ti sistemi oziroma metode so lahko učinkovito orodje vodstva za uspešno vodenje podjetja. Pri integriranih sistemih vodenja sta prevladujoča dva načina vzpostavitve sistema vodenja kakovosti ; postopna in istočasna vzpostavitvev. Postopna vzpostavitvev je najprej sistem vodenja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001, v katerega se kasneje integrirajo zahteve enega ali več drugih standardov. Istočasna vzpostavitvev pa je enovit sistem vodenja, kjer so že ob vzpostavitvi vključeni različni standardi. Oba pristopa sta ustrezna in enako učinkovita. Katerega bodo v podjetju uporabili, je odvisno predvsem od vrste podjetja, njegove organizacijske kulture, obvladovanja poslovanja ter ambicioznosti oziroma zavezanosti vodstva. Pri postopni nadgradnji oziroma integraciji sistemov vodenja lahko podjetje v daljšem obdobju izboljšuje svoj sistem vodenja in ga optimizira. Stroški vzpostavitve integriranega sistema vodenja se v tem primeru porazdelijo na daljše obdobje.

V kolikor temelji sistema vodenja niso trdni, je nadgradnja manj učinkovita. Pri istočasni vzpostavitvi sistema vodenja je začetni vložek v izhodišču nižji. Zato pri sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki in certifikacijskim organom zahteva vključitev večjega števila zaposlenih in njihovo večjo angažiranost. Pri tem obstaja veliko tveganje, da se vzpostavitvev integriranega sistema vodenja konča in pričakovane koristi odmaknejo v prihodnost. Tako se je pri vsakem sistemu vodenja potrebno zavedati, da je sistem le orodje, ki da dobre rezultate ob pravilni uporabi. Poleg tega pa vsak sistem odraža okoliščine, v katerih je bil vzpostavljen, zato ga je za uspešno delovanje treba neprestano razvijati in izboljševati.

3.9 Pregled statistik in primerov iz prakse

Do sedaj smo že spoznali, da obstaja cela množica različnih metod, standardov in orodij, ki so na voljo podjetjem, da bi jim olajšale težavno izboljševanje poslovanja. Ta orodja lahko pripomorejo k povečanju inovativnosti, vendar jo lahko tudi zadušijo, če so uvedena na hitro, če ne upoštevajo specifičnih potreb podjetij in se neusklajeno uvajajo iz različnih hierarhičnih ravni. Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij v eni izmed svojih raziskav¹ ugotavlja, da 64 odstotkov vprašanih uporablja eno od različic standardov ISO 900x. Razen ISO 900x, projektnega vodenja, vodenja delavnic in analize povzročiteljev stroškov, ostale metode² uporablja manj kot šesnajst odstotkov podjetij. Tudi metodo 20 ključev, katero uvajanje intenzivno spodbuja in podpira država, uporablja le trinajst odstotkov vprašanih. V povprečju podjetja uporabljajo manj kot tri od petindvajsetih metod, petnajst odstotkov vprašanih pa celo nobene od njih. Pogost razlog za slabo razširjenost metod je zlasti med manjšimi podjetji, njihova kompleksnost ter potreba po času in drugih virih za uvajanje in uporabo, ugotavlja Krošlin (2005, str. 43).

Zato mnogi izluščijo iz njih posamezne elemente, za katere menijo, da jih lahko dobro prilagodijo značilnostim svojega poslovanja in jim lahko prinesejo izboljšave že na kratek rok. Podjetja si lahko šele od kontinuiranega iskanja idej in izvajanja inovacijskih aktivnosti obetajo boljše rezultate in močnejši vpliv na različna področja poslovanja. Med najpomembnejšimi ovirami, ki otežujejo ali preprečujejo uspešno poslovanje, lahko vedno najdemo pomanjkanje izobražene in usposobljene delovne sile. Več kot 60 odstotkov evropskih in 40 odstotkov slovenskih srednje velikih podjetij ima zaposleno osebo ali skupino ljudi, ki skrbi za razvijanje znanja, izkušenj, veščin ter spretnosti zaposlenih. 47 odstotkov podjetij v EU in 32 odstotkov slovenskih srednje velikih podjetij ima izdelan tudi poseben pisni načrt za razvijanje znanja, izkušenj, veščin ter spretnosti zaposlenih (Rus in Krošlin, 2004, str. 85).

Že omenjena raziskava Inštituta je pokazala, da ima pisni načrt le 23 odstotkov vprašanih in da kar 80 odstotkov tistih, ki pravijo, da niso imeli na razpolago dovolj kakovostnega kadra (to trdi 56 odstotkov vprašanih), hkrati ni imelo odgovorne osebe in pisnega načrta izobraževanja oziroma usposabljanja. 4 odstotke podjetij v zadnjih dveh letih ni vključilo nobenega svojega delavca v programe izobraževanja oz. usposabljanja, štiri odstotke vprašanih je vanje vključilo vse. V povprečju so podjetja izobraževala 35 odstotkov zaposlenih. Z vključevanjem zaposlenih v programe izobraževanja in usposabljanja narašča tudi stopnja uspešnosti poskusov uvajanja izboljšav oz. novosti. V Sloveniji se

¹Empirično raziskavo je izvedel Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij na EPF v Mariboru, v mesecu avgustu in septembru leta 2004. Statistično populacijo so predstavljala srednje velika (po kriteriju števila zaposlenih: 50-249) podjetja iz predelovalnih dejavnosti s sedežem v Sloveniji. Po uradnih podatkih AJPEsa je bilo v letu 2002 takih podjetij pri nas 597 (AJPEs 2004), od vseh pozvanih pa se jih je na raziskavo odzvalo 117 (21% odziv). Ker gre za samoizbrani vzorec, ugotovitev ni moč posplošiti na celotno statistično populacijo, ker je upoštevano tudi pri interpretaciji rezultatov. Vprašanja so se nanašala na leti 2002 in 2003, bazo podatkov pa so dopolnili še z rezultati poslovanja ter izbranimi kazalniki uspešnosti iz AJPEsove baze FI-PO za leto 2003. (AJPEs 2004).

²ostale metode, kot so: JIT, 20 ključev, flow chart, Pareto diagram, TQM, Value analysis, TS, ABC, Kanban, Ishikava diagram, BPR, Poka yoke, 6 sigma, MID, EQA, QFD, USOMID, Ringi Seido, Paperwork Simplification, TRIZ, druge metode.

podjetja precej hitro navdušijo za novosti iz tujine, kar velja tudi za orodja uvajanja kakovosti in poslovne odličnosti, vendar se ne poglobijo dovolj. Poleg tega jih navdušenje hitro mine. V nasprotju z odličnimi podjetji povprečna podjetja vse te sisteme uporabljajo kot »muhe enodnevnice«, zato so učinki mlačni, rezultati niso dovolj jasni niti hitri (Jožko Čuk, Finance, 2006, str. 24). Kljub precejšnjim težavam s kadri, podjetja managementu človeških virov posvečajo zelo malo pozornosti in pogosto ne zanjo ukrepati, da bi težave odpravili. Ali kot je rekel slovenski podjetnik v intervjuju za raziskavo GEM (Rebernik in drugi 2003, str. 19): »Premalo vlagamo v kadre, preveč v zidove!« Rebernik, Tominc in Širec Rantaša (2004, str. 48) ugotavljajo, da je za uspešno premostitev tovrstnih težav izredno pomembna kvaliteta in intenzivnost medosebnih odnosov in njihovo kultiviranje, saj se prek njih prelivajo informacije, medsebojna pomoč in nove ideje, kar je za inovacijske procese izjemno pomembno.

Raziskave Inštituta USP³ kažejo, da koncept učečega se podjetja počasi pridobiva na prepoznavnosti tudi v Sloveniji ter, da se vloga znanja v slovenskih gospodarstvu povečuje in pogloblja. Vse več podjetij se zaveda pomena novega znanja s sposobnostjo čim hitrejših aplikacij in to v širino - torej znanja za razvoj celovitih sistemov (ne le npr. tehničnih) - in v globino, tj. v dejansko obvladovanje tako imenovanega eksplicitnega (znanega) znanja tudi tihega (skritega) znanja. V tem pomenu je čedalje večja pozornost namenjena kompetencam ljudi in tudi orodjem, ki jih pomagajo uresničevati (treninki, timsko delo ipd.). Dobro v tej zgodbi je, da se izobraževanje ljudi razumeva kot ekonomska kategorija, kot investiranje za določeno ceno, oz. za ugotovitev projekcije, ki odseva razliko med inputom in outputom. Znanje je potrebno znati vrednotiti. Nosilce znanja, kot tržno gibljive investicije pa primerno zavarovati, torej jih motivirati. Vendar je osvajanje tovrstne kulture znanja prepočasno in pogosto vezano na strokovni, manj pa na managerski kader.

V Sloveniji primanjkuje tako imenovani socialni kapital in zato so se učeče se organizacije primorane učiti za svojimi plotovi. Tako se med seboj premalo povezujejo preko koristnih izmenjav izkušenj in teoretičnih spoznanj. Naj kot primer navedem, da je Premogovnik Velenje⁴ prvo podjetje v Sloveniji, ki je pridobilo certifikat učečega se podjetja po standardu USP S-10. Vsako leto pa mu sledijo nova podjetja. Standard združuje 10 načel učečega se podjetja, po katerih so pomembni vizija znanja, celovit, načrtovan in sistemski pristop, sistematično in načrtno uvajanje organizacijske kulture sprememb, gospodarjenje z znanjem in motivacijsko okolje. Sistem USP je nadgradnja standardov, ki jih v družbi že imajo, to so standard kakovosti ISO 9001, okoljski standard ISO 14001 ter standard varnosti in zdravja pri delu OHSAS 18001. Iz raziskave v letu 2003⁵ je razvidno, da proučevana podjetja med vsemi elementi največ vlagajo v pridobivanje znanja in da

³ Inštitut USP je neprofitni zavod, ki ga je v letu 2001 s podporo GZS ustanovilo 18 odličnih slovenskih podjetij. Temeljni namen je bil dati znanju kot strateškemu, razvojnemu viru ustrezen pomen. Na nivoju države, ki naj bi postala dejansko "družba, temelječa na znanju", kakor v podjetjih, ki lahko parirajo globalnim pretresom le z vitalno, ciljno fleksibilnostjo. To jim lahko omogočajo le vedno nova in nova znanja, spoznavanja ter informacije; podjetja naj postanejo "učeča se podjetja".

⁴ URL/<http://zasavje.org/sistem/viewnews.php?cmd=article&idčnews=00000005177>.

⁵ Raziskava USP, zajema do 500 srednje in velikih podjetij, ki so jo poimenovali kar »Na poti k USP«.

uvajanje koncepta USP vpliva na večjo poslovno uspešnost podjetij. Močnejše izraženi so še sistemi in procesi ter vloga posameznika.

Trendi vsakoletne raziskave o prisotnosti elementov koncepta "učječega se podjetja" nakazujejo na rast spoznanja med slovenskimi podjetji, da v ekonomiji znanja zaposleni postajajo vedno pomembnejši dejavnik konkurenčne prednosti. Ugotovitev izhaja iz stalnega povečevanja naložb v zaposlene (delež vključenih zaposlenih v izobraževanje se je v primerjavi s predhodnim letom povečal iz 57% na 59,2%), vedno bolj dovršene sisteme informiranja in v vedno bolj izražene vloge, ki jo imajo zaposleni v podjetju. Slovenska podjetja imajo pri uvajanju koncepta USP še veliko priložnosti, saj znaša povprečna vrednost vseh dejavnikov 57 odstotkov. Zelo velike rezerve se pojavljajo v razvoju managementa za opravljanje novih vlog v ekonomiji znanja, kjer naj bi manager poleg štirih klasičnih vlog: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje, nastopal tudi v vlogi mentorja, trenerja, vzornika, spodbujevalca učenja in ustvarjalnosti ter zaščitnika. Rezervo je videti v sistematičnem oblikovanju procesa gospodarjenja z znanjem. Ugotovljena je bila nizka stopnja izrabe obstoječega znanja, ki ga je relativno veliko, vendar je razpršeno. Pogosto se ne ve, katero znanje prevladuje v podjetju in koliko ga je ter kdo ga poseduje in kako se prenaša, zato so naložbe v zaposlene toliko bolj rizične, saj se v primeru njihovega nezadovoljstva podjetju ne povrnejo, oz. so izgubljene v primeru odhoda zaposlenih.

Strokovnjaki predvidevajo rezerve tudi v povečanju števila inovacij na zaposlenega. Nizka stopnja inovativnosti v primerjavi z EU in svetom je posledica neurejene invencijsko - inovativne dejavnosti in v podjetjih glede na ceno delovne sile in ostalih razpoložljivih virov s tako nizkim deležem inovacij na zaposlenega tujih konkurentov ne bomo nikoli dohiteli, kaj šele prehiteli. Hkrati pa se rezerve kažejo tudi v sistemih motiviranja, ki bodo v večji meri temeljili na neformalnih oblikah, saj so obstoječi sistemi še vedno usmerjeni v denarne oblike stimuliranja, v načrtnem razvoju organizacijske kulture sprememb, ker obstoječa tipografija zmanjšuje sposobnost hitrega prilagajanja spremembam in v uporabi raznih orodij za merjenje učinkov naložb v znanje. Ni več mogoče in ni več dovoljeno zaspati in zaostati. Ostaja nam edini cilj: »potovanje skozi stalno odkrivanje novosti in pridobivanje novih izkušenj«. To je tudi argument, za kaj je "učče se podjetje" prava avantura. Toda ta, z razliko od mnogih drugih (raznih predhodnih) konceptov, ne sme miniti. Vsaj v tistih podjetjih (organizacijah) ne, ki hočejo rasti in preživeti (Peršak, 2003).

3.10 Razlika med standardi serije ISO, samoocenjevanjem po Modelu odličnosti EFQM ter ocenjevanjem v postopku kandidiranja za nagrado ali priznanje

Organizacija, ki želi uspeti v svojem poslovanju mora, ne glede na sektor v katerem deluje, njeno velikost, strukturo ali zrelost, vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja. Standardi

sistema kakovosti ISO 9001:2000 predstavljajo smernice za ustrezno postavitve in ohranitev sistema kakovosti organizacije, ti pa veliko pripomorejo k uvajanju doslednosti izvajanja delovnih procesov. Presoje po ISO 9001:2000 standardu kakovosti podajo historičen pogled na podjetje, praviloma jih izvajajo zunanji specialisti, saj so usmerjene k preverjanju skladnosti ter h korektivnim ukrepom. Za konkurenčno prihodnost podjetja, razvoj strategij ter organizacijsko prilagoditev, je bistveno razumevanje obstoječih prednosti ter področij za izboljšanje. Standardi predstavljajo v naprej postavljen minimum zahtev, ki jih podjetje mora izpolniti ob nadzoru zunanje presoje, da si lahko pridobi certifikat poslovanja in se z njim izkazuje na trgu. S samoocenjevanjem po Modelu odličnosti EFQM podjetje pridobi vpogled vase, jasno opredelitev prednosti in področij za izboljšave ter načrtovanje korektivnih aktivnosti.

Izvajajo ga zaposleni, vendar je pri prvih izvedbah samoocenjevanja zaželeno sodelovanje moderatorja. Zaposleni so vključeni in skladno s tem motivirani, saj so z ugotovitvami in s kreiranjem akcijskega plana sami nosilci izboljšav. Proces ocenjevanja poteka s pomočjo zunanjih ocenjevalcev, ki z objektivno oceno podajo pogled na prednosti in področja izboljšav, ki jih je podjetje v preteklosti že doseglo oziroma jih ima namen doseči v bližnji prihodnosti. Pri tem je poudarek predvsem na participaciji zaposlenih, prenosu informacij, razvoju organizacijske kulture, pridobivanju idej za izboljšave ter stalen napredek. Pridobitev priznanja za kakovost pa pomeni pomembno marketinško oziroma konkurenčno prednost. Organizacije so v svojem poslovanju dosegle določeno stopnjo zrelosti, predvsem v procesu samoocenjevanja (povzeto po Kern v Savič, 2007, str. 56).

Slika 7: primerjava presoje po ISO standardu, samoocenjevanja ter kandidature za nagrado

Presoja po ISO standardu	Samoocenjevanje po Modelu odličnosti EFQM	Ocenjevanje v postopku kandidiranja za nagrado ali priznanje
Skladnost s standardom	Uporaba celovitega okvira	Tekmovanje
Usmerjenost h korektivnim ukrepom	Navadno pozitivne prednosti ter področja za izboljšanje	Marketinško orodje/reklama
Običajno jo izvaja zunanji specialist	Najbolje opravljeno samostojno v organizaciji, lahko prisoten zunanji strokovnjak	Način za priznavanje ravni dosežkov
Podaja pogled za nazaj	Oboje- pogled nazaj ter naprej v prihodnost	Vključuje proces ocenjevanja
Presojevalec pogosto išče neskladnosti	Cilj je v motiviranju vključenih zaposlenih	Podaja pogled za nazaj
		Motiviranje predvsem tistih, ki prejmejo nagrado.

Vir: Moduli usposabljanja za samoocenjevanje, 2006

4 VPLIV UČEČE SE ORGANIZACIJE NA KAKOVOST PODJETJA

V razmerah ostre konkurence na trgu, zahteve in pričakovanja kupcev po boljši kakovosti proizvodov in storitev stalno naraščajo, pri tem pa so potrošniki za uresničitev svojih zahtev pripravljeni plačati vedno manj. Eden izmed načinov, s katerim podjetja zadovoljujejo naraščajoče zahteve trga, je nenehno izboljševanje vseh poslovnih aktivnosti v podjetju, pri čemer je osredotočenost na kupca glavno vodilo delovanja v celotnem podjetju (Dale, Cooper, Wilkinson, 1997, str.1). Pri tem ne gre le za povečevanje notranje učinkovitosti poslovanja, temveč za integracijo kakovosti v vse vidike poslovanja in razvijanje konkurenčnih sposobnosti podjetja na podlagi razširitve pogleda na okolje in s tem posledično spreminjanja vrednot, ciljev, prioritet in celotne organizacijske kulture v podjetju. Ustvarjanje trajne konkurenčne prednosti v družbi znanja od managementa zahteva poznavanje sodobnih managerskih vsebin, ki vključujejo ravnanje z znanjem in ustvarjanje intelektualnega kapitala podjetja. Znanje, kot gradnik konkurenčne prednosti sodobne, učeče se organizacije, postaja osnova dolgoročnega uspeha in vključuje izgradnjo in prenos znanja. Sodobna učeča se organizacija potrebuje več kot zgolj odlično tehnologijo, potrebuje prilagodljiv, samozavesten management, inteligentne, sposobne, opolnomočene zaposlene, kakovosten in odprt sistem komunikacij, ki predvideva popolno zavzetost vrhnjega managementa (Dimovski in drugi, 2005, str. 5-6).

4.1 Model vpliva učeče se organizacije na kakovost podjetja

Organizacija svojih strateških in poslovnih ciljev, ki jih definira v obliki kazalnikov (za spremljanje procesov inovacij, kazalniki operativnih procesov in kazalniki po prodajnih storitev), ne bo mogla uspešno in učinkovito doseči, če zaposleni v organizaciji ne bodo imeli dovolj znanja in možnosti, da realizirajo svoje potenciale in svoje inovativne zamisli. Vidik rasti in učenja predstavlja vidik notranjih potencialov, ki omogočajo razvoj in uspešnost organizacije in usmerjajo organizacijo na to, katera nematerialna sredstva mora razviti ali izboljšati za podporo svojih notranjih procesov in za zadovoljitev potreb svojih kupcev, da bi dosegla ustrezne finančne rezultate. Na zadovoljstvo kupcev vplivajo predvsem čas, kakovost, celovitost ponudbe in stroški. Čas je opredeljen kot obdobje od ideje do trženja novega izdelka, od naročila do dobave, čas izvedbe, povprečni odzivni čas na povpraševanje, odstotek pravočasnih nabav. Kakovost se izraža v odstotku pritožb kupcev, številu reklamacij v času garancij, številu izboljšanih proizvodov in stroški reklamacij. Celovitost ponudbe je izražena v številu kupcev podjetja, odstotku stalnih in odstotku novih kupcev, stopnji rasti prodaje obstoječim kupcem, številu partnerstev s kupecem in zadovoljstvo s spletom trženja. Stroški pa definirajo razmerje med dejansko ceno in tisto ceno, ki jo je kupec pripravljen plačati. Vidik notranjih poslovnih procesov je usmerjen na notranjo učinkovitost in zunanjo uspešnost organizacije.

Omenjeni vidik se nanaša na realizacijo strategije povečanja poslovne učinkovitosti, ki jo sestavljajo strategije proizvodnje, logistike in kakovosti. Kazalniki notranjih poslovnih procesov se delijo na tri osnovne skupine in sicer:

- na kazalnike, ki se nanašajo na procese inovacij (opredelitev trga, proizvoda, ponujene storitve), kazalnike operativnih procesov (proizvodnja in izvajanje storitev, dostava proizvodov in izvedba storitev) in
- na kazalnike po prodajnih storitev (storitve za kupce, zadovoljitev zahtev kupcev). Pristopi sistemov managementa kakovosti, podani v družini standardov ISO 9000 in modeli organizacijske odličnosti so zasnovani na skupnih načelih, kako omogočiti organizaciji, da identificira svoje prednosti in slabosti, dati pripomočke za ocenitev po splošnih modelih, nuditi osnovo za stalno izboljševanje ter ponuditi pripomoček za zunanjo prepoznavo. Razlika med pristopi sistemov managementa kakovosti v družini ISO 9000 in modeli odličnosti se kaže v namenu njihove uporabe. Družina standardov ISO 9000:2000 podaja zahteve za sisteme managementa kakovosti in vodila za izboljšanje delovanja.

Ocenitev sistemov managementa kakovosti pokaže izpolnitev teh zahtev. Modeli odličnosti vsebujejo kriterije, ki omogočajo komparativno ocenitev delovanja organizacije in so uporabni za vse aktivnosti in vse zainteresirane strani organizacije. Kriteriji ocenjevanja v modelih odličnosti nudijo osnovo, da lahko organizacija primerja svoje delovanje z delovanjem ostalih organizacij. Konkurenčnost zahteva od podjetjih, da so učinkovita, kakovostna, prilagodljiva in inovativna. Za uspešna podjetja v sredini stoletja je bila značilna težnja k produktivnosti z nizkimi stroški, ker se je konkurenca odvijala predvsem na področju cen. V 60-tih letih si podjetja želijo izboljšati kakovost proizvodov in storitev, s tem pa tudi poslovanja nasploh. Sledijo prizadevanja za povečanje prilagodljivosti kupcem, ki so pogosto v nasprotju s prizadevanji za učinkovitostjo. Živimo v času inovacij podjetij. V kolikor hoče podjetje postati inovativno, mora biti prej učinkovito, kakovostno, prilagodljivo. To je najlažje doseči, če se podjetja učijo in gradijo svoje znanje, kar se kaže v spremenjenem vedenju, le-to pa v uspešnosti poslovanja (Rozman, 2000, str. 150).

4.2 Modeli učeče se organizacije

Razvoj modela je najpomembnejši korak pri ustvarjanju in razumevanju učeče se organizacije. Natančneje predstavljena modela učeče organizacije, temeljita na Marquardtovem sistemskem modelu učeče se organizacije in Modelu Future-O. Marquardtov model učeče se organizacije temelji na podsistemih, s katerimi se vzpostavi organizacija, ki mora biti spremenjena, da bi bile podprte nove oblike in načini razmišljanja in vedenja (Marquardt, 1996b, str. 21). Model pojasnjuje, da se učenje vzpostavi z organizacijskim sistemom kot celoto, kjer zaposleni spoznajo pomen vzporednega učenja z delom, usmerjanja v kreativno in plodno učenje, systemskega mišljenja kot osnove pri učenju ter organizacijske klime, ki spodbuja, nagraduje in

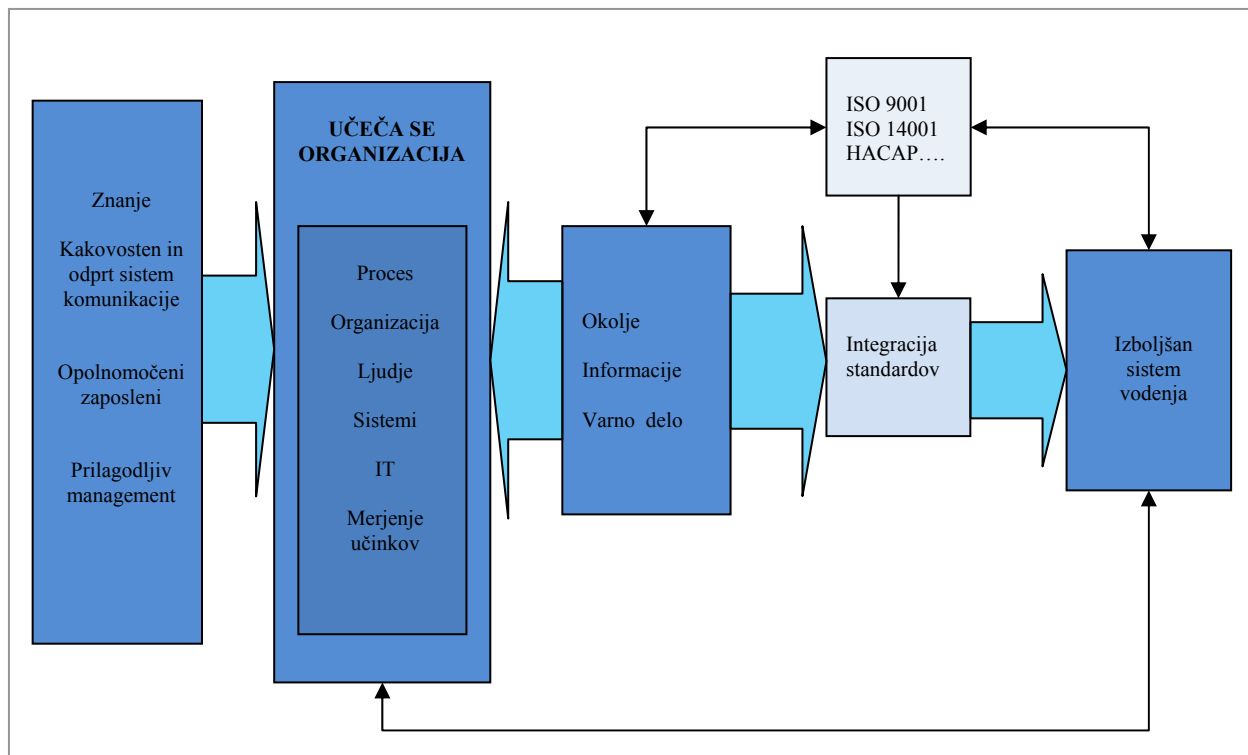
pospešuje individualno in timsko učenje. Prav tako je velikega pomena spreminjanje in učenje iz napak, kjer vsak posameznik deluje z željo po kakovostnem in neprestanem izpopolnjevanju, ki mu bo omogočalo, da se bo znal ustrezno odzivati na spremembe v okolju (povzeto po Uršič, Nikl, 2004, str. 79).

Marquardtov model vsebuje nekaj omejitev:

- management znanja vključuje v model kot ločen podsistem. Avtorja Uršič in Nikl se s tem ne strinjata in navajata, da management znanja ni edini pogoj za učečo se organizacijo, organizacijsko učenje in inovativnost, temveč da lahko obstaja organizacijsko učenje brez managementa znanja in inovacij, obratno pa ne velja.
- ne vključuje merjenja učinkov, ki je pogoj za uspešno odločanje pri izvajanju modela učeče se organizacije (podjetja morajo zaradi potrebnih prilagoditev in izboljšav pri vsaki strategiji modela učeče se organizacije vedeti, kakšni so rezultati posamezne strategije in kaj so s posamezno strategijo dosegla (Pirc, 2000, str. 15).

Model učeče se organizacije je sestavljen iz procesa, organizacije, ljudi, sistemov, IT in merjenja učinkov. Vsi podsistemi so med seboj povezani in komplementarni, ključnega pomena pa je proces, ki ga vsi ostali pospešujejo in omogočajo. Model učeče se organizacije ima vlogo meta modela, kar se kaže v zmožnosti njegove ponovitve v vseh strategijah dolgoročne strategije učeče se organizacije in na vseh organizacijskih ravneh poslovno-organizacijskega sistema. Ob upoštevanju petih ravni ponovljivosti (izvedba, protioscilacija, sinergija, učenje in identiteta) ohranjamo konsistentnost. Značilnost modela je v tem, da ima vsaka strategija vse elemente celotne strukture modela. Pomembni sta dve lastnosti strategij, in sicer njihova samoorganiziranost in (samo)podobnost. Lastnost takšne dolgoročne strategije učeče se organizacije je, da je kot odprt sistem sestavljena iz posameznih strategij, ki delujejo samostojno in imajo podobne cilje. Pomembna lastnost te celote je, da lahko sama sebe optimira. Govorimo lahko o medsebojni podobnosti modelov strategij oz. podobnosti njihovemu nadrejenemu modelu celovite strategije. (Samo)podobnost je mogoče ponazoriti s cilji vsake strategije. Ciljne usmeritve so sinhronizirane, kar pa ne pomeni, da so cilji posameznih strategij popolnoma enaki, temveč da služijo skupnemu cilju celovite strategije.

Slika 8: Model vpliva učeče se organizacije na kakovost podjetja



Vir: Interni akt podjetja Lefin d.o.o., 2006.

V učeči se organizaciji prevladujejo horizontalne koordinacije, v kateri se močno poudarja komunikacija in sodelovanje zaposlenih, tako da je vsak zaposleni vključen v identifikacijo in reševanje problemov na svojem delovnem mestu. Zaposleni so si med seboj enakopravni, med njimi teče krog odprtih informacij, se med seboj spodbujajo in hitreje prilagajajo novo nastalim spremembah, hkrati pa se hitreje, predvsem pa učinkoviteje soočajo z morebitnimi problemi in krizami s katerimi se organizacija vsakodnevno srečuje na trgu poslovanja (povzeto po Senge, 1990 v Dimovski, Penger, 2004, str. 815). Vrednost organizacijskega učenja je danes široko priznana, saj je znanje ključno sredstvo v konkurenčnem boju. Za uspeh na nastajajočih, hitro rastočih trgih so ključne kreativne ideje in inovativno razmišljanje (Dimovski et al., 2005, str.99).

Koncept modela udejanjanja učeče se organizacije temelji na sedmih elementih. Na začetku je potrebno postaviti temelje za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji. Nadalje je potrebno zagotoviti gradnjo podpornih okolij, narediti celovito analizo planiranja oziroma oblikovanja strategije in identifikacije strateških ciljev, oblikovati klime širitve organizacijskega znanja ter spremljati proces reorganizacije in ovrednotenja dosežkov. Na koncu je potrebno narediti konsolidacijo dosežkov na poti k učeči se organizaciji ter proces zasidranja sprememb v podjetju, širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture ter prenos implicitnega znanja v osrednje procese organizacije (povzeto po Dimovski in Penger, 2004, str. 816).

4.3 Uporabnost modelov učeče se organizacije

Modeli učeče se organizacije, če se jih izvaja dosledno, izboljšujejo kakovost v organizaciji. Večina modelov predvideva neposreden vpliv zaposlenih na vodenje in organiziranje podjetja. Zagotavljajo predvsem neposredno vključevanje in odločanje pri zaznavanju in reševanju problemov na posameznikovem delovnem mestu ter neprestani razvoj in izboljševanje informacijske tehnologije, ki omogočajo nemoteno poslovanje in delovanje podjetja na konkurenčnem trgu. Prednosti učeče se organizacije se pojavljajo v znanju zaposlenih. Zaradi vse intenzivnejšega vpliva globalnih in s tem posledično tudi delovnih sprememb se organizacije poslužujejo neprestanega izobraževanja zaposlenih. Neprestano izobraževanje prinaša obojestransko korist tako posamezniku kot tudi celotni organizaciji. V procesu dela prinaša nenehno nadgrajevanje znanja dodatno vrednost, posamezniku pa prinaša osebno rast in povečanje motivacije za opravljanje delovnih nalog. Prednost učeče se organizacije v primerjavi s klasično se kaže v razpršenosti znanja na vse delovne enote in na vse zaposlene v organizaciji. To zmanjšuje nastanek napetosti in problemov, v primeru, da začnejo iz podjetja odhajati ključni kadri.

V klasičnih organizacijah je bilo znanje bistveno manj razpršeno in odhod ključnega kadra je za organizacijo predstavljal velik, včasih celo nepremagljiv problem. V učečih se organizacijah pa delo, znanje in razvoj idej poteka pretežno v timu in zato odhod enega zaposlenega ne predstavlja prevelikega tveganja, saj je organizaciji vedno na voljo nekdo, ki bo odhajajočega uspešno nadomestil. Učeče se organizacije strmijo k razvijanju idej in produktov, ki bi na trgu zadovoljile vsakega, še tako zahtevnega potrošnika. S široko paleto znanj, ki jih imajo zaposleni lahko oblikujejo produkte in promocijske akcije, ki bodo potrošniku pisani na kožo in ga bodo privabili k nakupu. V vseh oblikah organizacije je potrebno vzpostaviti pogoje in zaposlene pripraviti na spremembe. Oblikovanje tima v organizaciji, ki skrbi za nemoteno komunikacijo med managementom in zaposlenimi, se je do danes izkazalo za zelo uspešno strategijo. V učečih se organizacijah poteka odprta in kakovostna komunikacija, ki prispeva k hitrejšemu in izvirnejšemu oblikovanju individualnih ali timskih idej ter hitremu in manj napetem soočanju z novo nastalimi spremembami na trgu in reševanju morebitnih kriz.

V kolikor so zagotovljene vse zgoraj predstavljene dimenzije, je zadovoljstvo delavcev na zelo visokem nivoju. Zadovoljstvo delavcev na delovnem mestu ključno vpliva na kakovost organizacije, njenega delovanja in končnega proizvoda, ki ga ponuja potrošniku na trgu. Učeče se organizacije se zavedajo vpliva podpornih okolij za kakovostno delovanje. V času globalizacije in nenehnih sprememb brez močne informacijsko-komunikacijske tehnologije pač ne gre. Organizacije morajo, če hočejo zagotavljati kakovost na visokem nivoju, nenehno obnavljati in izboljševati obstoječo informacijsko-komunikacijsko tehnologijo. Pomembno je tudi, da imajo dobro oblikovano spletno mesto, kjer lahko potrošnik najde vse potrebne informacije o delovanju organizacije. Tudi dobra

in prefinjeno izpeljana marketinška podoba ter oglaševalska kampanja močno dvigneta odstotke povpraševanja po izdelkih oziroma storitvah, ki jih ponuja organizacija. Kakovost izdelka ali storitve pa je ključni dejavnik, ki potrošnike prepriča, da se ponovno odločijo za nakup izdelkov oziroma storitev.

Modeli konceptov udejanjanja učečih se organizaciji pa se med seboj v določenih točkah razlikujejo. Vsi sicer strmiijo k doseganju podobnih ciljev oziroma k izboljševanju kakovosti, vendar so poti kako doseči omenjene cilje pogosto različni. Marquardtov model učeče se organizacije predvideva vzpostavitev učenja o organizacijskim sistemov kot celoto. V njem zaposleni spoznajo pomen vzporednega učenja z delom, nagrajevanja in spodbujanja, tako timskega kot tudi individualnega učenja svojih zaposlenih. Vse vrste nagrajevanja zaposlenih intenzivno povečujejo motivacijo delavcev za kakovostno opravljanje svojih delovnih nalog in splošno zadovoljstvo na delovnem mestu, ki je ključno za kakovost, ki jo organizacija kaže na zunaj. Poleg pozitivnih pa ima Marquardtov model tudi nekaj težko zanemarljivih omejitev. Predvideva, da je management znanja edini potreben pogoj za organizacijsko učenje in inovativnost. Avtorja Uršič in Nikl sta omenjeno tezo zavrгла, saj sta dokazala, da obstaja organizacijsko učenje tudi brez znanja in inovacij managementa. Hkrati pa model ne vključuje merjenja učinkov, ki je dandanes nujen pogoj za uspešno odločanje pri izvajanju modela učeče se organizacije. Na uspešno in nemoteno delovanje podjetja je nujni pogoj, da dobijo povratno informacijo o uspešnosti in ustreznosti izvajanja posameznih strategij (povzeto po Pirc, 2000, str. 15). V učečih se organizacijah natančno upoštevajo in dosledno izvajajo standarde kakovosti, ki so predpisani za panogo v kateri delujejo. S pomočjo faz, ki jih predvidevajo določeni modeli in doslednem izvajanju standardov kakovosti, organizacije zagotavljajo visoko kakovost svojih izdelkov in storitev, ter si na tovrsten način zagotavljajo rast povpraševanja po njihovih proizvodih na trgu in stalne kupce.

4.4 Analiza primera vpliva učeče se organizacije na uvajanje sistema kakovosti v podjetju Lefin d.o.o.

Kakovost je v okviru poslovne uspešnosti najpomembnejši dejavnik. Odločitev podjetja Lefin d.o.o., da prične s projektom kakovosti, je posledica pospešenega naložbenega ciklusa, ki bo dolgoročno zagotovil učinkovito gospodarjenje, dvig ekonomsko poslovne učinkovitosti dela, večje vključevanje v panogo, v kateri deluje, ustvarjanje višje poslovne učinkovitosti in s tem posledično več sredstev za razvoj, več zadovoljstva potrošnikov in zaposlenih. Poslovna politika, ki ima vgrajen element kakovosti, predstavlja sredstvo za doseganje dolgoročnega, stabilnega in dobičkonosnega položaj na tržišču. V podjetju Lefin d.o.o. so se odločili, da bodo s projektom kakovost v dveh letih pridobili certifikat kakovosti, ki bo zunanje potrdilo o tem, da obvladujejo popolno kakovost, pri čemer tržišče ni le na kakovosti izdelkov oziroma storitve same po sebi, temveč predvsem na obvladovanju procesov.

Učinkovitost sistema kakovosti je v veliki meri odvisna od dokumentacije in zapisov oziroma od pisno opredeljenih postopkov in dokazil o njihovem izvajanju. Urejena dokumentacija zagotavlja popolno sledljivost postopkov in dogodkov. Sledljivost pomeni sposobnost spremljati potek določene dejavnosti s pomočjo napisane identifikacije oziroma pomeni možnost rekonstrukcije dogodka in s tem ugotavljanje odstopanj, odgovornosti in možnosti za izboljšanje kakovosti. Izdelava celovite dokumentacije in njeno obvladovanje delovnih postopkov je pogoj za postavitev sistema kakovosti. S tem bodo poenoteni vsi procesi, omejene bodo številne variante in neenotni postopki oziroma procesi. S sistemom kakovosti bo olajšano sporazumevanje, zaščiteni bodo interesi potrošnikov, odstranjene bodo ovire v poslovanju in zagotovljena splošna ekonomičnost in racionalnost poslovanja. Potrebno se je odzvati na zapise o kakovosti in sprožiti učinkovite preventivne in korektne ukrepe. Potrebno je preprečiti, da bi se v sistemu pojavila neodzivnost na ugotavljanje napake in neučinkovitost sistema kakovosti.

Za kakovost v podjetju so najodgovornejši vodilni ljudje v podjetju Lefin d.o.o. Njihova naloga je, da kakovost poudarjajo v vseh razvojnih dokumentih in jo podprejo z ukrepi, ki zagotavljajo njeno uresničevanje na vseh ravneh poslovanja. Naslednji po odgovornosti za kakovost so direktorji in vodje posameznih organizacijskih enot v podjetju. Ti ljudje so ključni za prenos filozofije in sistema kakovosti do svojih podrejenih. Od njih je odvisno, kako bodo znali razložiti sistem kakovosti in zagotoviti njegovo izvajanje. Kakovost je zaradi vse večje konkurence vse močnejši dejavnik za odločanje kupca v korist določenega podjetja in zato je potrebno neprestano stremeti k njenemu izboljšanju, da bo podjetju zagotovila obstoj in uspešen razvoj. Uspeh podjetja Lefin d.o.o. je odvisen od podjetju naklonjene miselnosti vodstva, vseh zaposlenih in kupcev, saj zahteva preobrazbo vsakega zaposlenega in kupca v navdušenega partnerja. Le tako bo storitev boljša od storitev konkurentov.

Enotno evropsko tržišče predstavlja izziv vsem gospodarskim panogam v naši državi. V podjetju Lefin d.o.o., se morajo prilagoditi novim razmeram tako, da bodo lahko uspešno tekmovali s prihajajočo konkurenco. Zato morajo kar najbolj poudariti obvladovanje kakovosti, kar pomeni da morajo v procesu njunega zagotavljanja slediti več ciljem in zahtevam. Podjetje Lefin d.o.o. je opredelil zadovoljstvo kupcev, stalno rast kakovosti, kakovost na prvem mestu, izločanje vseh napak in zagotovitev sistem neprestanega vlaganja v znanje zaposlenih in posodabljanje opreme kot zahteve in cilje kakovosti, kateremu morajo slediti. Na začetku je opredelilo prednosti, slabosti, tveganja in priložnosti, na podlagi katerih je vodstvo ugotovilo, kaj in koliko lahko zaposleni naredijo sami in pri čem potrebujejo pomoč. Sistemi kakovosti v vseh poslovnih enotah podjetja Lefin d.o.o. bodo usklajeni tako, da bodo imeli enake postopke za vodenje, enake postopke za podporo, postopke za obvladovanje procesov, ki bodo prilagojeni posebnostim njihovih lastnih procesov.

Pri vodenju odnosov morajo aktivno sodelovati vsi zaposleni, skupaj z vodstvom, lastniki in morebitnimi zunanji sodelavci ter partnerji. S tem bo dosežen transparenten sistem vodenja v vseh poslovnih enotah podjetja Lefin d.o.o., hkrati pa bo razvoj potekal hitreje, kot če bi družbe sistem kakovosti uvajale posamezno. Da je to mogoče doseči, je podjetje oblikovalo ekipo zaposlenih, ki ima nalogo skrbeti za nenehno izboljševanje konkretnih odnosov v najbolj kritičnih stvareh. Za referenčni standard so izdali ISO 9001, sistem kakovosti pa bo vseboval, poleg že omenjenih, še postopek za merjenje zadovoljstva kupcev, postopek za merjenje zadovoljstva zaposlenih in postopek za ugotavljanje upravičenosti investicij. Podjetje Lefin d.o.o. mora z uvedbo sistema kakovosti izboljšati sistem vodenja kakovost. Kakovost je dejavnik, ki bistveno vpliva na lojalnost kupcev in prav ta bo pomagala zadržati obstoječi tržni delež in tudi pripomogla k novemu. Zaradi opravljanja dela po zahtevi "naredi dobro prvič in vsakič" se občutno znižajo stroški poslovnih procesov. Zadovoljni zaposleni svoje delo opravljajo dobro, z veliko motivacije, kar se močno pozna na kakovosti opravljenih storitev oziroma na produktu, ki ga nudijo na trgu.

Storitve v podjetju Lefin d.o.o. predstavljajo okoli 90 odstotkov celotnega prometa, zato jih je treba opravljati na kar najvišji ravni. To pomeni, da je treba v celoti zadovoljiti potrebe, želje in pričakovanja kupcev, to pa doseči z nižjimi stroški, kot jih ima konkurenca. Sistem kakovosti mora tako omogočiti optimizacijo nabavnih kanalov, optimizacijo prodajnih kanalov in izboljšavo storitev. Optimalen tok komunikacije in sodelovanja z dobavitelji pomaga podjetju zagotoviti pravo frekvenco, globino, intenzivnost in širino. Sistem kakovosti omogoča povečanje lojalnosti kupcev, izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, izboljšanje zadovoljstva delničarjev in drugih nosilcev interesov, povečanje prometa in zvišanje poslovnih stroškov. Izpolnitev navedenih ciljev je v kakovosti, ki jo pričakuje kupec tako glede ponudbe prodajnega blaga kakor glede kakovosti storitve. Pri tem je potrebno doseči visoko produktivnost in prilagodljivost. Visoka produktivnost pomeni, da se vsi viri uporabljajo učinkoviteje in z manjšimi izgubami. Med vire prištevamo ljudi, materiale, opremo in informacije.

Vsaka prilagodljivost pa pomeni, da je dostavni čas krajši, odzivnost na spremenjene zahteve kupcev večja in da je sposobnost ponuditi kupcem več možnosti, ki ne povzročajo višjih cen od konkurence. Procesi so aktivnosti, s katerimi poslovne resurse povežejo v celoto tako, da dosežejo višjo vrednost za kupca. Procesu med drugim vključujejo zaznavanje pričakovanj in želja kupcev, razvoj razvrščanja izdelkov in storitev, ki izpolnjujejo želje kupcev, razvoj storitev, ki izpolnjujejo in presegajo pričakovanja kupcev, vlaganje v vire, potrebne za osvojitve procesov in za doseganje visoke produktivnosti, razumevanje in planiranje procesov glede obsega, pretoka, odzivnosti in izbora možnosti. Viri so ljudje, materiali, oprema, finančna sredstva in informacije, ki se uporabljajo v procesih za doseganje vodilnega položaja na trgu. Znanje je posledica in pridobitev stalnih raziskav tržišča, usposabljanja in izobraževanje.

Učinkovito uvajanje sistema kakovosti pomeni, da morajo v podjetju v kratkem času usposobiti vse zaposlene za izvajanje postopkov sistema kakovosti. Kakovost ustvarjajo ljudje in ne postopki in sistemi. Vse člane kolektiva na vseh ravneh vodenja je potrebno opremiti z ustreznimi znanji, ki bodo omogočala organizirano delo na razvoju sistema in pri izvajanju postopkov sistema kakovosti. Podjetje bo doseglo stalno ekonomsko rast samo s kombinacijo učinkovitega vlaganja v znanje zaposlenih, tehnologijo (proces, storitve, proizvodi), izgradnjo tržnih možnosti in učinkovito delo vseh zaposlenih. Skozi aktivnosti projekta se bo težilo k poenotenju procesov med posameznimi poslovnimi enotami podjetja Lefin d.o.o. in s tem k poenotenju dokumentacije kakovosti, ki bo rezultat uvajanja sistema kakovosti.

V podjetju, v katerem se odločijo za vpeljavo sistema kakovosti, morajo naprej ugotoviti, kakšno je stanje kakovosti v podjetju in kakšne probleme imajo v zvezi z zagotavljanjem kakovosti. Po Crosbyju se podjetja uvrščajo glede na odnos do kakovosti v pet razvojnih stopenj po zrelosti. Vsaka razvojna stopnja je opredeljena s šestimi kategorijami, v katerih so opisani stanja posameznih aktivnosti v podjetju. Ko se ugotovi, v katerem stanju je določeno področje poslovanja, se iz naslednje kategorije ugotovi, katere akcije so potrebne za izboljšanje stanja. Ugotavljanje stanja v podjetju mora biti objektivno, kar se najlažje doseže, če pri ocenjevanju sodelujejo tudi zaposleni, ki niso neposredno zadolženi za ocenjevana področja. Obvladovanje sodobnih tehnologij je zelo pomembno, saj v številnih delovnih okoljih tehnološke rešitve in možnosti, ki jih imajo na voljo, uporabljajo zlasti za proizvodno dejavnost. Ob vpeljavi sistema kakovosti v podjetju nastanejo stroški porabljenega časa, stroški vložene delovne sile, stroški pred presoj in presoj ter stroški izobraževanja. Te stroške podjetje pokriva s prihranki v notranjih procesih, ki so posledica uvedenega sistema kakovosti ali z zunanji načini pokritja stroškov, kot so širitev tržišča, večji ugled podjetja in večje zahteve kupcev.

Vpeljava sistema kakovosti po standardu ISO 9001 v podjetju Lefin d.o.o. zahteva vključevanje velikega števila sodelavcev, ki opravljajo časovno in vsebinsko različne, vendar med seboj povezane aktivnosti. Da bi vsi elementi skladno delovali, so v posebnem poslovniku opredeljeni in določeni cilji projekta, ki izhajajo iz zahtev vodstva podjetja. Z vpeljavo sistema kakovosti želi podjetje Lefin d.o.o. doseči dolgoročno učinkovito gospodarjenje, dvig ekonomske poslovne učinkovitosti dela, večje vključevanje v panogo, v kateri deluje, več sredstev za razvoj ter večje zadovoljstvo kupcev in zaposlenih. S tem bodo poenoteni vsi procesi v trgovini, omogočeno bo lažje sporazumevanje, zaščiteni bodo interesi potrošnikov in zagotovljena bo splošna ekonomičnost in racionalnost poslovanja v vseh poslovnih enotah podjetja Lefin d.o.o. Koristi, ki jih poslovanje podjetja Lefin d.o.o. prinaša doslej vpeljan sistem kakovosti ISO 9001, lahko strnemo osredotočenost na kupce, poenotenje poslovnih procesov, odločanje na podlagi dejstev in nenehno izobraževanje. Sistem kakovosti se ne da kupiti, ampak jih je možno le vpeljati. Njihova vpeljava je dolgotrajna in zahteva maksimalno angažiranje vseh zaposlenih in njihovo nenehno usposabljanje.

Dokumenti sistema kakovosti so v bistvu standardi podjetja Lefin d.o.o., ki zagotavljajo nemoten potek vseh poslovnih funkcij. S tem zagotavljamo našim kupcem vedno enako raven kakovosti storitve v vseh poslovnih enotah. Ker je standard ISO 9001 mednarodni standard je tudi poslovanje s poslovnimi partnerji učinkovitejši in enostavnejši. Osredotočenost na kupce, poenotenje poslovnih procesov, odločanje na podlagi dejstev, nenehno izboljševanje so pristopi, ki omogočajo doseganje zadovoljstva kupcev, lastnikov, zaposlenih in poslovnih partnerjev. Sistem kakovosti ISO 9001 je podjetju Lefin d.o.o. zagotovil urejeno poslovanje, prav tako pa se je poenotilo poslovanje s poslovnimi enotami. Vse to vpliva na zmanjšanje stroškov poslovanja. Podjetje Lefin d.o.o. s standardi ISO 9001 lažje navezuje stike s svojimi dobavitelji in ostalimi poslovnimi partnerji, med kupci pa je bolj prepoznaven, kar se odraža na pripadnosti in zaupanju kupcev. V organizacijo, ki svoje znanje in znanje svojih zaposlenih nenehno nadgrajuje in posodablja, je sisteme kakovosti mnogo hitreje, predvsem pa učinkoviteje in z manj truda vpeljati. Zaposleni sledijo spremembam, se na njih odzivajo pravočasno in iz vsake spremembe poskušajo iztržiti največje prednosti za organizacijo.

SKLEP

Spremembe v poslovnem okolju zahtevajo spremembe v podjetjih. Podjetij z enakimi storitvami in enakimi proizvodi je iz dneva v dan več, rivalstvo vse ostrejšo, zahteve kupcev pa vedno večje. V procesu nenehnega prilagajanja željam kupcev povečujejo svojo ponudbo, s tem pa se poveča možnost napak in nekvalitetnih proizvodov oz. storitev. Zato mora biti ponudnik sposoben delati kakovostno. Odjemalcu lahko svojo zavezanost kakovosti dokaže na posreden način z dokazilom o izpolnjevanju zahtev standarda, ki vpliva na urejenost poslovanja in posledično na kakovost proizvodov. Pri sprejemanju in uveljavljanju standardov kakovosti morajo upoštevati vse njihove elemente. Standardi postajajo vse večji dokaz njihovih sposobnosti, da sledijo in vpeljujejo novosti, da so prožni ter da delajo skladno s postopki dela. Zanimanje za uvedbo standardov narašča, standard namreč posredno izboljšuje proces marketinga, dviguje kvaliteto produktov in poslovne rezultate. Mnogokrat posedovanje standarda pomeni pogoj za pridobitev naročnika, prednost pred tekmeci, ki niso certificirani. Certificirana podjetja svojo pridobitev izpostavljajo v reklamnih oglasih, na svojih dokumentih, skratka poskrbijo, da je certifikat izpostavljen širši javnosti. Po drugi strani pa odjemalci vidijo certificirana podjetja kot uspešna, kompetentna in kot glavna v svoji panogi. Da lahko podjetja v turbulentnem okolju dosežejo in ohranjajo usklajenost, morajo razviti visoko stopnjo prilagodljivosti in inovativnosti. Slednje je rezultat procesa učenja podjetja. Uspešnost učenja je pod močnim vplivom organizacije podjetja. Učenje poteka v razmerjih med ljudmi, hkrati pa vodi do spreminjanja delovanja ljudi, oziroma do spreminjana sestava razmerij med zaposlenimi znotraj organizacije. Eden izmed možnih načinov uspešnega prilagajanja okolju je oblikovanje učeče se organizacije. Učeča se organizacija ustvarja učinkovito in močno organizacijsko kulturo, ki drži podjetje skupaj. V učeči se organizaciji, ki ima v srcu koncept stalnega učenja, kar trajno izboljšuje tehnike, metode in

tehnologijo dela, ni več stare hierarhične omejitve komuniciranja med managementom in zaposlenimi. Odnosi postajajo zaznamovani z mentorstvom, delo poteka v timih, kar ima posledično večjo zavest zaposlenih in pripadnost organizaciji. Vse to prispeva k učinkovitejšemu reševanju problemov in izpolnjevanju izzivov. Učeča se organizacija je sposobna pridobivati, ustvarjati in prenašati znanje, ter spreminjati vedenje posameznika, tako da novo znanje najde pot k prilagajanju in ustvarjanju sprememb, ki vodijo k novim dosežkom. Posamezno podjetje lahko v svoj sistem vodenja kakovosti integrira tudi dodatne sisteme oziroma orodja vodenja, odvisno od njegove dejavnosti, ki so lahko učinkovito orodje vodstva za uspešno vodenje podjetja. Ena takšnih metod je tudi učeča se organizacija.

Z nalogo sem nakazala na medsebojno povezanost uvedbe sistema kakovosti in učeče se organizacije. Delujeta lahko neodvisno in samostojno, skupaj pa sta še trdnejša in zagotavljata dolgoročno zadovoljstvo tako zaposlenih kot odjemalcev. Oba sistema je potrebno nadgrajevati, vzdrževati in razvijati, da ne zaostanemo za časom. Uvedba sistema kakovosti v učečo se organizacijo prinese le tej dodatne koristi, zaposleni so dojemljivi za spremembe in novosti in lahko predpostavljamo, da znajo ob dobrem usmerjanju managerjev standarde kakovosti uspešno implementirati. V Sloveniji so standardi kakovosti že dobro poznani in uveljavljeni, ostale metode za uspešno vodenje podjetja pa počasi prodirajo na površje. Podjetja se namreč vedno bolj zavedajo, da ni pomembna le konkurenčnost v očeh uporabnikov in da ta ni edina, ki jim zagotavlja obstoj na trgu. Najpomembnejši kapital podjetja je znanje in sposobni zaposleni.

LITERATURA

1. Asaka T., Kazuo O. (1987). *Handbook of Quality Tools*. Tokyo: Japanese Standard Association, 297 str.
2. Berlogar J. (2000). *Učeča se organizacija v teoriji in praksi*. Organizacija 1: (str 307 – 312).
3. Casadesus M., Gimenez G. (2000). The Benefits of the Implementation of the ISO 9000 Standards, Empirical Research in 288 Spanish Companies. *The TQM Magazine*, Bedford, 12 (6), 432-440.
4. Ciampa D. (1992). *Total Quality. A Users`s Guide for Implementation*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 269 str.
5. Crosby B. P. (1989). *Kakovost je zastonj*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 270 str.
6. Crosby B. P. (1990). *Vječno uspješna organizacija*. Privredni vjesnik, Zagreb.
7. Česen M. (2002). S standardom HACCP do varnih živil. Ljubljana: *Kakovost, Gospodarski vestnik*, Posebna priloga, junij 2002, str. 14-25.
8. Dahlgaard J. J., Kristensen K., Kanji K. G. (1998). *Fundamentals of Total Quality Management*. London, Chapman & Hall. 372 str.
9. Dale B., Cooper C., Wilkinson A. (1997). *Managing Quality and Human Resources*. Oxford: Blackwell Publishers Inc., 272 str.
10. Decenzo D. A. and Stephen P. R. (2002). *Human Resource Management*. New York, John Wiley & Sons, Inc.
11. Dimovski V., Penger S., Škerlavaj M., Žnidaršič J. (2005). *Učeča se organizacija, Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba, 387 str.
12. Drucker P. F. (2001). *Managerski izziv v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka Manager, 196 str.
13. Drucker P. F. (2001). O inoviranju in spremembah. Revija *Podjetnik*, Ljubljana, maj 2001, str. 26-27.
14. Feigenbaum A. V. (1991). *Total Quality Control*. New York: McGraw – Hill, Inc., 863 str.
15. Florjančič J., Ferjan M. in Bernik M. (1999): *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj, Moderna organizacija.
16. Garvin D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, julij, avgust 1993, str. 78-91

17. Garvin D. (1991). How the Baldrige Award Really Works. *Harvard Business Review*, november/december, 1991, str. 3-8.
18. Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*.
19. Gilles A.C. (1992). *Software Quality-Theory and Management*. London: Chapman and Hall, 112 str.
20. Ishikawa K. (1987). *Kako celovito obvladati kakovost*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 180 str.
21. Ishikawa K. (1989). *Kako celovito obvladati kakovost*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 180 str.
22. Jacou P., Lucas F. (1995). *V vrtincu sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 201 str.
23. Jožko Čuk v intervjuju Barbare Pavlin (2006). Kakovost je nuja, ne priporočilo. *Finance*, priloga Kakovost, št. 2. Ljubljana, 2006, str. 24.
24. Juran J. M. (1989). *Juran on Leadership for Quality*. New York: *The Free Press*, 1989. 369 str.
25. Jurše K. (1994). *Popolna kakovost kot pogoj družbene in poslovne eksistence v razmerah inovativne družbe*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana, 131 str.
26. Kelemen M., Forrester P., Hassard J. (2000). BPR and TQM, Divergence or Convergence? V knjigi: Knights David, Willmoot Hugh: *The Reengineering Revolution?*. Critical Studies or Corporate Change, Sage Publications, London, str. 154-173.
27. Kotler P. (1996). *Marketing – Management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 832 str.
28. Krošlin T. (2004). *Vpliv dejavnikov invencijsko-inovacijskega potenciala na uspešnost podjetij*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
29. Krošlin T. (2005). Inovacijski potencial podjetji in izzivi njegovega razvoja za doseganje večje uspešnosti slovenskega gospodarstva; objavljeno v *Slovenski podjetniški observatorij 2004, 2. del*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, 2005. str. 33-49
30. Likar I. (2000). Kakovost vodenja ali vodenja kakovosti? *Finance, priloga kakovost*, št. 31. Ljubljana. str. 9.
31. Logothetis N. (1992). *Managing for Total Quality*. New York: Prentice Hall, 133 str.
32. Markun B. (2003). Standardi so le orodje. *Finance, priloga kakovost*, št. 62. Ljubljana, str. 17.

33. Markun B., Laznik S. (2006). Ni bližnjic do kakovosti. *Finance, priloga Kakovost*, št. 2. Ljubljana, str. 21.
34. Micklethwait J., Wooldridge A. (2000). *Guruji managementa, Modreci ali šarlatani?*. Radovljica: Didakta, 379 str.
35. Mirkovič P., Urbanija A. (1996). Guruji kakovosti za slovensko rabo. *Manager*, št. 5, Ljubljana, str. 34-38.
36. Musil V., Pregred B., Žerjal B. (1992a). *Tehnološki sistemi in proizvodi*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 203 str.
37. Novak R. (2001). *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000*. Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 52 str.
38. Pavlin C. (2002). Odličnost se začne v vodstvu podjetja. Ljubljana: *Kakovost, Gospodarski vestnik, Posebna priloga*, Junij 2002c, str. 10-11.
39. Penger S. (2001). *Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja*, magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 143 str.
40. Perčič A. (1997). *Ravnanje kakovosti*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 75 str.
41. Peršak M. (2003, 15. September). Učeče se podjetje – ena avantura več? Najdeno 15. oktobra 2007 na spletnem naslovu: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/avantura-vec/>;
42. Petavs S. (2003). Število certifikatov strmo narašča. *Finance, priloga kakovost*, št. 62. Ljubljana. str. 17.
43. Petavs S. (2003). Vse več kakovosti tudi v storitvenih podjetjih. *Finance, priloga kakovost*, št. 62. Ljubljana 2003a, str. 18.
44. Potočnik E. et al. (1996). *ISO 9001, Iz teorije v prakso*. Ljubljana: Taxus, 235 str.
45. Rebernik M., Kenz –Ridl J., Močnik D., Tominc P., Rus M., Širec Rantaša K., Krošlin T. in Dajčman S. (2004): *Slovenski podjetniški observatorij 2003*. Maribor: Inštitut za podjetniško in management malih podjetij, Ekonomsko – poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, 2004a.
46. Rebernik M., Tominc P. in Širec Rantaša K., 2004: Global Entrepreneurship Monitor Slovenija (2003). *Spodbujati in ohranjati razvojne ambicije*. Maribor: Inštitut za podjetniško in management malih podjetij, Ekonomsko – poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, 2004.
47. Rozman R. (2002). *Razvoj ravnanju projektov naklonjene kulture v podjetju*, 8 str.
48. Rusjan B. (1999). *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 296 str.
49. Savič N., Kern Pipan K., Gunčar U. (2007). *Poslovati odlično z uporabo Modela odličnosti EFQM*. Ljubljana, Japti.

50. Senge P. M. (1990). *The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Random House, 424 str.
51. Treven S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana, Gospodarski vestnik.

VIRI

1. Priročnik za izdelavo poslovnika kakovosti, 1991, 12
2. Slovenski standard: SIST ISO 9001. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje, december 2000. 47 str.
3. Tečaj za vodilne presojevalce kakovosti SIQ, 2001, 13
4. Tečaj za vodilne presojevalce sistemov kakovosti SIQ, 2001, 15
5. Tečaj za vodilne presojevalce sistemov kakovosti SIQ, 2001, 15
6. Tečaj za vodilne presojevalce sistemov kakovosti SIQ, 2001, str. 5
7. Terminologija standarda ISO 9001:2000

PRILOGA 1: Metoda 20 ključev

Prvi ključ omogoča čiščenje, organiziranje in prevetritev. Začne se s podrobno analizo odnosov v podjetju, ki jo označuje kratica SWOT: Kaj je dobro in kaj slabo? Kaj je treba ohraniti, kaj okrepiti, kaj izboljšati in kaj odpraviti? Kaj in koliko lahko zaposleni storijo sami, pri čem potrebujejo pomoč ?

Drugi ključ do nenehnih izboljšav medosebnih odnosov zadeva organizacijo sistema in načrtovano vodenje odnosov. Pri tem morajo aktivno sodelovati vsi zaposleni, skupaj z vodstvom in lastniki, dobro je pritegniti tudi zunanje sodelavce in partnerje. Le tako lahko zagotovimo trajni preobrat na bolje.

Vpliv na prijaznejše odnose

Tretji ključ je namenjen oblikovanju učinkovitih ekip, ki bodo skrbele za izboljševanje konkretnih odnosov v najbolj kritičnih stvareh. Vsaka skupina vključuje vse vrste posameznikov – nekonfliktne, nevtralne in konfliktne. Izboljšanje odnosov je mogoče doseči na dva načina: neposredno – skupina se načrtno ukvarja z odnosi, jih razčiščuje, analizira in poskuša izboljšati; ali posredno – z delom pri določenem projektu, za katerega so ustrezno motivirani vsi člani tima, zagotovimo boljše sodelovanje in s tem vplivamo na prijaznejše odnose.

Četrty ključ je namenjen odstranjevanju nepotrebne »navlake«, ki obremenjuje odnose v podjetju. Najprej ga uporabi vsak sam, v svojem okolju, sledi delovanje v paru, skupini, projektnem timu, v oddelku, sektorju, podjetju in zunaj njega, v mikro- in makrookolju.

Peti ključ odpira vrata do sprememb, ki vodijo do večje dinamike in prilagodljivosti na osebni in kolektivni ravni. V fleksibilnih podjetjih so tudi odnosi bolj živahni in lahkotni oziroma manj napeti. Med zaposlenimi je manj konfliktov in frustracij, zavor, zadreg in predsodkov. Vse to se kaže tudi v poslovnih rezultatih podjetja.

Šesti ključ, ki omogoča dostop do vrednostne analize postopkov, povezanih z odnosi v podjetju na različnih ravneh, odpira pot do ustvarjalne transformacije. Organizacijam pomaga pri postopnem oblikovanju in dolgoročnem vzdrževanju spodbudnih odnosov, za katere so odgovorni vsi, ki so kakor koli povezani s podjetjem, torej tudi konkurenca.

Ko odklenemo sedma vrata ...

S *sedmim ključem* naj bi zagotovili sodelovanje brez nadzora. Medosebni odnosi naj bi se poglobili in izboljšali, postali naj bi spontani, prisila naj bi za njihov razvoj ne bila

potrebna. Podjetje, ki mu uspe »odkleniti« sedma vrata, je na zelo dobri poti do uresničitve zastavljenih ciljev.

Osmemu ključu je Kobajaši namenil vlogo povezovalca. Njegova integracijska narava podjetju omogoča premostiti organizacijske pregrade in se izogniti pastem, ki jih prinaša preveč izražen individualizem. Aktualen postane, ko mora kolektiv premagati osebne zamere in se skupaj zavzeti za doseg zastavljenih ciljev. Simbolizira kritično točko, na kateri morajo skupni interesi prevladati nad individualnimi.

Deveti ključ je namenjen vzdrževanju in urejanju odnosov; pomagal naj bi odstraniti komunikacijske ovire, razno čustveno navlako in preoblikovati neustrezne vedenjske vzorce. Za vse to je že takoj na začetku potrebna analiza odnosov, imenovana SWOT: Kaj jih spodbuja in krepi? Kaj jih zavira in slabi? Kje so neizkoriščene možnosti in kakšne nevarnosti nam pretijo, če bi vztrajali pri statusu quo? Deveti ključ nam pomaga preoblikovati odnose brez (pre)velikih naporov ter obenem zagotoviti, da zaposleni in vsi, ki so s podjetjem kakor koli povezani, trajno ohranijo dobra medosebna razmerja.

Vsak sam preverja medosebna razmerja

Deseti ključ pomeni disciplino in je neločljivo povezan tudi z organizacijo delovanja. Odnosi v organizacijah, ki nimajo ustreznih vrednot, kulture, avtoritete, reda in discipline, povzročajo kaos in so izčrpavajoči. Kljub čedalje bolj izraženi želji po demokraciji so najuspešnejša podjetja, v katerih vlada demokracija – demokracija s kančkom pozitivno naravnane diktature. Ta zahteva spoštovanje in uresničevanje vrednot in načrtov podjetja, za to so med drugim potrebni red, disciplina, delovna morala, visoka strokovnost in organiziranost.

Brez *enajstega ključa*, ki odpira pot do kakovosti, bi zaposleni stopicali na mestu, odnosi v podjetju bi o(b)stali na mrtvi točki. Če so v proizvodnji za nadzor nad kakovostjo pogosto pristojne posebne komisije, službe oziroma oddelki, pri odnosih, medsebojnem sodelovanju in komunikaciji vsakdo sam prevzame vlogo njihovega uresničevalca in nadzornika. Enajsti ključ torej nalaga posamezniku zahtevno nalogo oblikovanja in preverjanja medosebnih razmerij.

Dvanajsti ključ se nanaša na odnose z zunanjimi partnerji – najprej z dobavitelji, nato lahko tudi s širšim krogom ljudi. Pomaga določiti optimalen tok komunikacije in sodelovanja z njimi ter jim zagotoviti pravo frekvenco, globino, intenzivnost, širino, trajanje, (dis)kontinuiteto, obliko in vsebino. S tem lahko pravočasno preprečimo brezplodno sodelovanje, komunikacijo, ki ne vodi nikamor, in zgolj vljudnostne, a prazne odnose.

Trinajsti ključ je Kobajaši namenil menedžmentu izgub – njihovemu preprečevanju, odpravljanju in zmanjševanju. Kdor je prepričan, da so izgube predvsem stvar proizvodnje,

se zelo moti. Tudi neprimerni, »bolni« oziroma razdiralni odnosi, ki povzročajo dezintegracijo, lahko znatno pripomorejo k nelikvidnosti podjetja. Vsaka komunikacija, povezovanje in sodelovanje, ki kvarijo in zastrupljajo atmosfero (mikrookolje) v podjetju, posredno ali neposredno botrujejo neželenim izgubam. In obratno: spodbudni, povezovalni odnosi, ki povečujejo integriteto posameznika, timov in podjetja v celoti, delujejo ugodno in ustvarjajo ozračje, ki zaposlene spodbuja k delavnosti in tudi k domiselnosti in ustvarjalnosti. Vse to je vključeno v naslednji, *štirinajsti ključ*, ki vodi zaposlene k izboljšavam in napredku.

Eno najpomembnejših načel celotnega sistema 20 ključev je namreč »kaizen«. Gre za nenehno prizadevanje za izboljšave, tudi v odnosih, ki od posameznika v družbi znanja zahtevajo predvsem veliko domiselnosti. Vsaki spremembi v poklicu se je treba prilagoditi, tudi v odnosih. Za njihovo izboljšanje niso odgovorni le direktorji, psihologi in svetovalci, marveč vsak zaposleni.

Vstopnica v ligo prvakov

Petnajsti ključ je v skladu s tem logično nadaljevanje štirinajstega, saj odpira vrata do znanja in izkušenj zaposlenih – namenjen je njihovem izboljšanju, poglobljanju in širitvi. Ključ do boljše usposobljenosti podjetij odpira vrata do kakovostnejše komunikacije in sodelovanja v podjetju (njegovem mikro- in makrookolju), obenem pomaga premostiti osebne zamere, nesoglasja, zavist, kriticizem ter številna druga negativna čustva, občutke in oblike vedenja, ki hromijo razmerja med ljudmi. Brez petnajstega ključa organizacije danes ne morejo računati na uspeh, prodor in obstanek »v prvi ligi«. Vstopnica v ligo prvakov po Kobajašiju nosi zmagovalno številko: 15.

Šestnajsti ključ je povezan z načrtovanjem. To je zelo občutljivo in zahtevno področje, ki ga sami po sebi obvladujejo le najboljši – drugi se ga morajo šele naučiti. Tudi zato, ker za zdaj še ni na voljo univerzalnega recepta. Številni projekti, posredno ali neposredno povezani z odnosi, se kljub začetni obetavnosti prej ali slej izkažejo za zgrešene, običajno propadejo že na začetku, v fazi načrtovanja; takoj ko se iz osebnih razlogov člani projektnih skupin ne morejo, nočejo ali ne znajo poistovetiti z dodeljenimi nalogami.

Načrtovanju sledi upravljanje – *sedemnajsti ključ* odpira vrata do učinkovitega upravljanja odnosov. Po Kobajašiju učinkovitost zvodeni in se konča, če je ne razvijamo. Samodejni napredek odnosov je še vedno pretežno stvar znanstvene (poslovne) fantastike – v podjetjih namreč ne zaposlujejo robotov s programiranimi čustvi, občutki, vedenjem in razpoloženjem, marveč razmišljajoča živa bitja, z značilno, spremenljivo, nepredvidljivo in neukrotljivo, težko prilagodljivo naravo.

Skrb za ravnovesje odnosov

Osemnajsti ključ je odziv na informacijsko dobo in je namenjen računalniški podpori komunikacije, sodelovanja in poslovanja nasploh. Zaradi informacijske tehnologije lahko pri delu marsikaj opravimo kar na daljavo, brez osebnih stikov. Po ugotovitvah psihologov in sociologov je to po eni strani dobro – odpadeta nepotrebno čakanje in klepetanje, obenem se le redkokdo odloči ozmerjati koga na virtualni način, kajti pri tem ne doživi olajšanja, ki ga prinaša izliv jeze v živo. Slaba stran virtualnih odnosov je, da so praviloma bolj brezosebni, osiromašeni in površni, ne prinašajo obveznosti, a tudi ne naklonjenosti, globine in topline. Pri načinih vzpostavljanja odnosov je torej treba skrbeti za ravnovesje.

Devetnajsti ključ je Kobajaši skoval v duhu racionalnosti, zato omogoča varčevanje z materialnimi in nematerialnimi potenciali na vseh ravneh. Gre za maksimalizacijo odnosov – komunikacije, povezovanja in sodelovanja – z minimalnimi stroški (investicijami), pri čemer japonski strokovnjak poudarja: varčevanje da, vendar ne za vsako ceno. Zakrpana blagajna v podjetju pogosto terja (pre)visok davek – odnosi se ohladijo in postanejo napeti, komunikacija se močno zmanjša, je čedalje ostrejša, sodelovanje začne hrometi, vezi med sodelavci se zrahljajo, nemalokrat celo pretrgajo ... Blagajna se sicer polni, vendar racionalizacija ni prinesla zelenega učinka: »rekuperacija in rehabilitacija« odnosov sta pogosto dragi in zahtevni, obenem vzameta veliko časa in energije, ki bi ju v podjetju lahko porabili za ustvarjanje dodane vrednosti.

Za piko na i še zadnji, *dvajseti ključ* s Kobajašijevega seznama, prirejen za obvladovanje sodobnih tehnologij. Ta je pomemben predvsem zato, ker v številnih delovnih okoljih tehnološke rešitve in možnosti, ki jih imajo na voljo, uporabljajo zlasti za proizvodno dejavnost, le redko si z njimi načrtno pomagajo do boljših odnosov, sodelovanja in povezovanja. S tem zapravljajo priložnost, da bi se z ekipo, ki jo imajo, uvrstili med najboljše, in se raje odločajo za menjavo kadrov.

Vir: Delova borza dela, Nina Mazi, 11.1.2005

PRILOGA 2: Metoda uravnoteženih kazalnikov

Metoda uravnoteženih kazalnikov za ugotavljanje uspešnosti organizacije vključuje finančne in nefinančne kazalnike. Uravnoteženi sistem kazalnikov mora poslanstvo in strategije organizacije pretvoriti v oprijemljive cilje in kazalnike. Zahteve standardov ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, BS 7799.2 predpisujejo, da se mora politika organizacije za posamezno področje odražati v usmeritvah in ciljnih organizacije. Poslanstvo organizacije se odraža v politiki. Ta vpliva na usmeritve, ki so del strategij. Te se pretvorijo v cilje in kazalnike.

Kazalniki predstavljajo uravnoteženost med zunanjimi kazalniki za npr. lastnike (delničarje), odjemalce kupce in notranjimi kazalniki procesov ter učenja in rasti. Uravnoteženi so med kazalniki rezultatov poslovanja, ki so posledica preteklega dela in kazalniki, ki vzpodbujajo prihodnje delovanje. Sistem je uravnotežen med objektivnimi, lahko določljivimi kazalniki ter subjektivnimi gibalni njihove uspešnosti.

Uravnoteženi sistem kazalnikov se uporablja kot sistem komuniciranja, obveščanja in učenja, ne kot sistem nadzora. V številnih organizacijah se dogaja, da ne najdejo povezave med cilji, ki jih morajo določiti po zahtevah standarda ali standardov in poslovnimi cilji. Metoda uravnoteženih kazalnikov odraža politiko, poslanstvo in strategije v ciljnih in kazalnikih. Te razvršča med štiri vidike: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih procesi ter vidik učenje in rasti.

Obravnavani vidiki so razvrščeni v vzročno posledična razmerja med različnimi cilji. Cilji kakovosti, ravnanja z okoljem, zdravja in varnosti pri delu, varnosti informacij imajo temeljni vzrok v procesih organizacije ali natančneje v procesnih aktivnostih.

Uresničevanje ciljev vidika notranjih procesov je odvisno od uresničevanja ciljev vidika učenja in rasti zaposlenih, ki notranje procese izvajajo. Z njimi so zadovoljne ali nezadovoljne zainteresirane strani, katerih cilje najdemo med vidiki strank. Zadovoljstvo odjemalcev se odraža v finančni uspešnosti, ki jo kažejo kazalniki finančnih vidikov. Ti kazalniki kažejo ekonomske posledice predhodnih ukrepov in predhodnega delovanja organizacije.

Vodstvo organizacije mora videti, kakšne posledice ima zanemarjanje kakovosti proizvodov, varnosti informacij, varnosti in zdravja pri delu, ravnanja z okoljem za organizacijo s finančnega vidika, z vidika zadovoljstva zainteresiranih strani, z vidika učenja in rasti. Na osnovi tega si lahko postavi prioritete cilje, ki jih uresniči v prihodnosti.

Povezava med metodo uravnoveženih kazalnikov in integracijo sistema vodenja organizacije se vzpostavi v prvem koraku integracije z določanjem izhodišč integracije, kjer razvijemo prioritete vidike s kriteriji ovrednotenja delovanja in se odločimo za strukturo organizacije. Prepoznati in preplesti je potrebno vidike kakovosti, zdravja in varnosti, varnosti informacij, ravnanja z okoljem z finančnimi vidiki, vidiki strank, vidiki notranjih procesov, vidiki učenja in rasti zaposlenih. Na osnovi potreb zainteresiranih strani, koristi, tveganj in prepoznavanja stanja, ki je drugi korak integracije, se vodstvo odloči za kazalnike v tretjem koraku določitve (obnovitve) procesov. V četrtem koraku ocenitve primerja, analizira, oceni kriterije potreb, koristi in tveganj s stanjem po kazalnikih, na osnovi tega se odločimo za cilje, ki jih bomo izvajali za izboljšanje sistema vodenja v petem koraku integracije. Cilji integriranega sistema vodenja morajo prioritarno upoštevati vse vidike poslovanja in njihove vplive na delovanje organizacije. Določeni pomembni vidiki so v številnih organizacijah v senci finančnih in povzročajo preglavice vodstvom (primeri: zapostavljanje okoljskih vidikov v Meblo Iverka – prenehanje delovanja, zanemarjanje vidika varnosti informacij v NLB - Sigma ...). Vidiki morajo biti primerno vzročno posledično povezani in prioritarno obravnavani.

Metoda uravnoveženih kazalnikov izkazuje pomanjkljivost v primeru omejitev, ki se pojavljajo v notranjem in zunanjem okolju organizacij. Kot primer bi navedla gradbeni trg v Sloveniji. Veliko število organizacij je vezano na gradnjo avtocest. Gradnja je financirana s strani države. V odvisnosti od različnih ciljev države je odvisna tudi intenzivnost izgradnje avtocest. Ko se intenzivnost izgradnje avtocest zmanjša, se organizacije, ki so prisotne na tem trgu, usmerijo na druge dele gradbenega trga, kjer je posledično prisotna večja konkurenca.

Organizacije, ki ne morejo predvideti takšnih omejitev na trgu, zelo težko dosežejo zastavljene finančne cilje uspešnosti, kljub brezhibnemu delovanju notranjih procesov, zadovoljstvu odjemalce in izpolnjevanju učenja ter rasti zaposlenih.

Povzetek

Metoda uravnoveženih kazalnikov je zelo učinkovita metoda določanja strategij in ciljev. Obenem je dober temelj za vzpostavitev nenehnih izboljšav. Primerna je za uporabo v posameznih sistemih vodenja kot v integriranih sistemih vodenja. Učinkovitost metode se potrjuje v organizacijah z nekaj deset tisoč zaposlenimi ali v organizacijah s.p. z enim zaposlenim. Metoda je primerna tudi za različna področja vodenja kot so zdravje in varnost pri delu, varovanje okolja, kakovost, varnost informacij in podobno. Koristnost metode povečamo z vključevanjem omejitev, povezovanjem področnih vidikov (okolja, varnosti informacij, kakovosti, zdravja in varnosti zaposlenih, ...) s finančnimi vidiki, vidiki strank,

vidiki notranjih procesov, vidiki učenja in rasti zaposlenih. Na osnovi takšnega pristopa se prepoznajo povezave med zahtevami in potrebami zainteresiranih strani, med vodstvom in učinkovitostjo delovanja. Na ta način lahko vodstvo učinkovito ukrepa v smeri nenehnih izboljšav, pridobivanja koristi in zmanjševanja tveganj.

Viri priloge 2:

1. Howard Rohm: Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems (Pre- Publication Release Copy – May 16, 2002);
2. Robert Kaplan, David Norton: Uravnoteženi sistem kazalnikov, Preoblikovanje strategije v dejanja, GV založba 2000;
3. Paul Niven: Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, Paul Niven and Robert Kaplan - John Wiley, 1999-2001
4. Danilo Tič: Integracija sistema vodenja organizacij v Sloveniji, revija Kakovost, št. 2-2004, stran 19;
5. Danilo Tič, Viljem Strašek: Integracija sistema vodenja organizacije, samozaložba 2004,
6. <http://www.yak4yak.com>.